

En kvalitativ undersökning om
den kommunala kommunikatören

Avhandling pro gradu
Offentligt ledarskap
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi
Åbo Akademi
Katja Nyman 1901092
Handledare: Sari Pikkala
Hösten 2022

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Offentligt ledarskap	
Författare: Katja Nyman	
Arbetets titel: En kvalitativ undersökning om den kommunala kommunikatören	
Handledare: Sari Pikkala	
Abstrakt: <p>Finländska kommuner satsar allt mer på sin kommunikation i dag, både internt och externt. Många kommuner har också anställt en kommunikatör, eller flera, för att ansvara för kommunens kommunikation. Att ansvara för kommunikationen är ett brett arbetsfält och kan i princip innefatta väldigt mycket. Arbetsbilden blir därför ofta splittrad. Därför har jag i min avhandling pro gradu valt att studera den kommunala kommunikatören, för att få en bättre bild av hur kommunikatörernas arbete ser ut.</p> <p>Syftet med avhandlingen är att ta reda på vilka kommunikatörens uppgifter är och hur kommunikatören själv uppfattar sin roll. Jag vill också veta hur mycket kommunikatören kan påverka i kommunen och vilken kommunikatörens position är. I teoridelen har jag valt att se på fyra olika roller: demokratiförsvare, marknadsförare, innehållsproducent och kriskommunikatör. För datainsamlingen har jag intervjuat sju kommunala kommunikatörer i sju finländska kommuner. Studien är en tvärsnittsstudie där jag genom semistrukturerade intervjuer har velat få fram hur arbetsbilden ser ut för en kommunal kommunikatör, och framför allt för den kommunikatör som ensam har hand om en kommuns kommunikation.</p> <p>Resultatet av min studie visar att flera av mina respondenter upplever att de inte hinner med allt de känner att de borde. Tre av sju respondenter saknar en ordentlig arbetsbeskrivning. Dessa två aspekter ser ut att hänga ihop. En arbetsbeskrivning behövs för att kommunikatören ska kunna prioritera sina arbetsuppgifter. Kommunerna är snabba med att skapa tjänster kring kommunikation, men sämre på att verkligen förklara vad tjänsten innebär och vilka uppgifter som inkluderas i den. Flera av respondenterna uttrycker en önskan om att få satsa mer på strategisk och långsiktig kommunikation. Med en klar arbetsbeskrivning kunde kommunikatörerna få chansen att utvecklas i sin kommunikation, vilket också skulle gagna kommunerna.</p>	
Nyckelord: kommunikation, kommun, kommunikatör, strategisk kommunikation, arbetsbeskrivning, demokrati	
Datum: 16.10.2022	Sidoantal: 55

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte och frågeställning.....	6
1.3 Disposition.....	7
2 Kommunikation i kommunerna	8
2.1 Vad är kommunikation?.....	8
2.2 Kommunernas kommunikationsansvar.....	8
2.3 Olika typer av kommunikation i kommunen.....	10
2.3.1 Intern och extern kommunikation.....	10
2.3.2 Medborgardialog och delaktighet	11
2.3.3 Marknadsföring och strategisk kommunikation	12
2.3.4 Myndighetsinformation.....	14
2.3.5 Kommunikation i krissituationer	15
2.4 Kommunernas kommunikation i framtiden	15
3 Kommunikatörens roll	17
3.1 Rollteori	18
3.2 Kommunikatörens bakgrund.....	19
3.3 Kommunikatörens yrkesroll.....	20
3.4 Kommunikatörens fyra roller.....	21
3.4.1 Demokratiförsvare.....	21
3.4.2 Marknadsförare.....	22
3.4.3 Innehållsproducent.....	23
3.4.4 Kriskommunikatör.....	24
4 Sammanfattning av teoridelen	25
5 Metod	27
5.1 Urval och genomförande av intervjuer	27
5.2 Metod	28
5.3 Databearbetning och analys	29

6 Resultat	31
6.1 Att prioritera sin tid	31
6.2 Marknadsföring och öppenhet	34
6.3 Kommunikation vid kris	36
6.4 Demokrati och medborgardialog	38
6.5 Att skapa riktlinjer och själv få stöd.....	40
6.6 Position och inflytande	42
6.7 Att verka utan ordentlig arbetsbeskrivning	45
6.8 Framtida utmaningar och möjligheter	47
7 Sammanfattande diskussion	49
Källförteckning	52
Bilaga: Intervjuguide	55

1 Inledning

Kommunerna i Finland har fått en allt viktigare kommunikationsroll. Den handlar bland annat om att informera medborgarna om vad som händer i kommunen, att ta med invånarna i kommunikationen och om att marknadsföra sig och försöka locka nya invånare. Mycket av det som händer i en kommun kommer sig av att kommuner är ålagda att göra dem. Men samtidigt finns det också uttalade krav på att kommuner måste göra vissa kommunikations- och informationsinsatser. Ibland beror dessa krav på kommunernas myndighetsstatus och ibland handlar det om krav som är särskilt riktade mot kommuner. (Fredriksson & Sjögren 2021, 48) Samhällsinformation, service och kriskommunikation är uppdrag som en kommun inte kommer undan, men däremot kan kommunerna prioritera lite olika, menar Fredriksson & Sjögren (2021, 52). De påpekar att allt fler kommuner kommit att prioritera informations- och kommunikationsverksamheter.

Ett led i att stärka kommunens kommunikation har under senare år varit att anställa en person som ansvarar för kommunikationen, i många fall en kommunikatör. I vissa mindre kommuner kan kommunikationsansvaret också falla på till exempel kommundirektören eller en kanslist. Sett till det ökade informations- och kommunikationsbehovet är kommunikatörens uppgifter och roll något som utvecklas hela tiden. Från att tidigare främst som informatör skrivit pressmeddelanden och informerat de anställda om vad som är på gång i organisationen har kommunikatören i dag en mer mångfacetterad roll och det är denna som jag vill se närmare på.

Kommunernas kommunikation är i någon form av brytningsskede. Samtidigt som den strategiska kommunikationen ökat under senare år, har både coronapandemin, som utbröt våren 2020, och det oroliga världsläget påverkat kommunernas kommunicerande. Förändringarna de senaste åren har ställt högre krav på kommunikationen, bland annat fick digitaliseringen ta ett ordentligt språng framåt under pandemin då väldigt många plötsligt skulle arbeta på distans. I ett sådant läge blev det livsviktigt för alla organisationer att klara av att kommunicera både internt och externt. Även ökade krav på någon form av medborgardialog i kommunerna har satt kommunikationen i fokus. Alla dessa aspekter samverkar och gör kommunikatörens jobb utmanande.

Många kommunikatörer ser sig själva som mångsysslare, något av ett allt-i-allo, vilket också framgår i min studie. Det här innebär i många fall att kommunikatören själv har för låga ambitioner för att faktiskt ta en strategisk roll i organisationen, menar Dahlman och Heide (2019,

140). Enligt dem välkomnar många kommunikatörer den snabba utvecklingen av ny teknik och nya kanaler, men de inser kanske inte att all teknik hindrar dem från att ta steget mot en bredare och mer strategisk roll.

1.1 Bakgrund

Det har gjorts en del studier om kommunikatörer på senare år, men i de flesta fall handlar det om kommunikatörer inom den privata sektorn (se till exempel Heide m.fl. 2012, Dahlman och Heide 2019 samt Viestinnän ala 2021). I takt med att kommunerna satsar på kommunikation, både på att informera mera och kommunicera mera med invånarna, anställs också fler informanter eller kommunikatörer. Min uppfattning är att kommunikatörsrollen i många fall är ganska splittrad. I många arbetsplatsannonser söker man någon som ska vara ”spindeln i nätet” då man söker en kommunikatör. Det kan tolkas på många sätt, men jag uppfattar det som att kommunikatören dels ska ha en bra överblick över organisationens alla delar, dels som att kommunikatörens ”tentakler” ska nå ut till många olika dimensioner av kommunikation. Det här blir snabbt stressigt för en ensam kommunikatör. Förhoppningsvis kan min forskning, med intervjuer med sju kommunala kommunikatörer, lyfta fram eventuella problem och lösningar för kommunerna att ta till sig.

1.2 Syfte och frågeställning

Jag vill veta hur kommunikatören i kommunen arbetar, hur kommunikatörerna själva ser på sin roll. Men framför allt var tyngdpunkten angående deras uppgifter ligger; vilka saker ser kommunikatörerna som de viktigaste sakerna i sitt arbete?

Som teoretisk referensram använder jag litteratur inom kommunikation och mer specifikt kommunernas kommunikation. Utgående från litteraturen vill jag hitta kommunikatörens olika roller och uppgifter, men även få fram vad som ingår i kommunens kommunikation. Till min materialinsamling intervjuar jag sju kommunikatörer från sju kommuner i Finland. Jag kommer främst att koncentrera mig på kommunikatörer som jobbar ensamma i sin kommun, men för jämförelsens skull ser jag också på ett par lite större kommuner. Syftet med min avhandling pro gradu är helt enkelt att få en bild av vilken roll kommunikatören har i kommunen.

För att uppfylla detta syfte utgår jag i huvudsak från följande frågeställningar:

- Vilken roll eller vilka roller har kommunikatören i kommunen?
- Var ligger tyngdpunkten för uppgifterna?
- Vilken position och vilket medinflytande har kommunikatören?

1.3 Disposition

Inledningsvis ägnar jag min uppsats åt kommunikation i kommunen i kapitel 2. Vad är kommunikation och hur ser kommunernas kommunikation ut? Vad ska en kommun kommunicera och hur? I kapitel 3 ser jag närmare på kommunikatörens roll. Hurdan bakgrund har kommunikatörerna vanligen och hur ser yrkesrollen ut i dag? Här tar jag upp de fyra roller som jag hittat: demokratiförsvare, marknadsförare, innehållsproducent och kriskommunikatör. I kapitel 4 blir det dags för en sammanfattning av teoridelen. I kapitel 5 redogör jag för min metod. Här tar jag upp hur jag samlat in mitt material och hur jag analyserat det. I kapitel 6 är det dags att redogöra för mina slutsatser utgående från intervjuerna. Kapitel 7 blir ett avslutande kapitel med sammanfattning och diskussion kring resultaten där jag också funderar över möjlig fortsatt forskning i ämnet.

2 Kommunikation i kommunerna

2.1 Vad är kommunikation?

Enligt Hård af Segerstad (2011, 34–35) härstammar ordet ”kommunikation” från latinets *communis*, som betyder gemensam och har samma ursprung som ”kommunism” och ”kommun”. Kommunikation är något vi människor gör och information är det vi utväxlar genom att kommunicera. Ordet ”information” härstammar från det latinska verbet ”informare” som betyder ”ge form (åt)” eller ”utforma”, ”utdana”. Som ordet kommit att användas, exempelvis i sammanställningen ”informatör”, förmedlar det ett intryck av aktiv och i bästa fall sakkunnig påverkan. Kommunikation är enligt Hård af Segerstad en social process, medan information är en social artefakt. Det här är intressant. Kommunernas roll är sedan länge att informera medborgarna, men då har det mest handlat om envägskommunikation. Kommunikation i sin tur behöver en aktiv mottagare och det är detta som är kommunernas utmaning. Medborgardialog, tvåvägskommunikation och sociala medier är områden där kommunikationen kan studeras.

Kommunikation kan studeras ur många olika synvinklar, men när det handlar om kommunernas kommunikation känns kommunikationsvetenskapen närmast. Heide, Johansson och Simonsson (2012, 26) definierar kommunikation som ”en process som äger rum mellan två eller flera människor och där målet är att ett innehåll ska bli gemensamt”. Enligt Barnard (2009, 96) uppstår en organisation när det finns personer som kan kommunicera med varandra, som är beredda att bidra med handling för att nå ett gemensamt syfte. Det här skrevs redan 1938 (den svenska översättningen är från 2009) men det känns fortfarande relevant. Kommunikationsteknikerna är en viktig del av alla organisationer och samtidigt det överlägset största problemet i många. (Barnard 2008, 104) Barnard (2009, 22–223) nämner att det behövs någon form av kommunikationsenhet med tillhörande chefer för att skapa en fungerande organisation. Han nämner också behovet av att skapa positioner i organisationen och att personer utan positioner inte kan fungera som ledare. Det här är intressant eftersom jag också intresserar mig för vilken position i kommunen en kommunikatör har.

2.2. Kommunernas kommunikationsansvar

Kommunerna har ett stort ansvar när det kommer till kommunikation. Den tidigare envägskommunikationen har i dag i många fall ersatts av tvåvägskommunikation och interaktiv kommuni-

kation. Det är i alla fall ett uttalat mål som många kommuner har. Dessutom bygger all extern kommunikation på fungerande intern kommunikation medan personalkommunikation skapar goda arbetsförhållanden för de anställda. Kommunikation är också ett centralt ledningsverktyg, samtidigt som en offentlig förvaltning som aktivt utnyttjar olika moderna kommunikationsmöjligheter också inger förtroende hos både kommuninvånarna och intressentgrupperna. När kommunikationen fungerar som den ska ger den en god grund för beslutsfattandet. (Kommunförbundet 2016, 8–9)

Kommunernas myndighetsansvar innebär att kommunerna ska tillhandahålla övergripande information om samhället och hur det är organiserat. Ansvaret innebär också att kommunerna ska göra det möjligt för medborgarna att uttrycka sin åsikt och även ta del av andras. I praktiken behöver kommunerna därför skapa strukturer och fördela ansvaret så att medborgare, journalister, företagare, föreningsrepresentanter och andra grupper snabbt ska få svar på frågor och kunna ta del av offentliga handlingar. (Fredriksson & Sjögren 2021, 49) Det här myndighetsansvaret är något som åläggs alla kommuner och det är inget som går att prioritera bort. Hur kommunerna sedan löser detta är upp till dem.

Viktiga bestämmelser om kommunens kommunikation finns i 29 § och 109 § i kommunallagen och i 19 § och 20 § i lagen om offentlighet i myndigheternas verksamhet. I tvåspråkiga kommuner ska dessutom språklagen beaktas, framför allt i 32 § om myndigheters information och i 24 § om kommunala bolags språkliga service och information. Till exempel stipulerar kommunallagen att föredragningslistor och bilagor ska ut på kommunens webbplats, men först ska sekretessbelagda uppgifter strykas. I vissa fall kan även enskilda ärenden strykas från listan före publicering. Genom att lägga ut föredragningslistor och bilagor på webben främjar man kommuninvånarnas möjligheter att delta och påverka samt möjligheterna att övervaka kommunens myndigheters verksamhet och beslutsfattande. (Kommunförbundet 2021, 103)

I förvaltningsstadgan (Kommunförbundet, 2021) sägs att det är kommunstyrelsen som leder kommunens kommunikation och informationen om kommunens verksamhet. Styrelsen godkänner också allmänna anvisningar om principerna för kommunikation och information samt utser de tjänsteinnehavare som ansvarar för kommunikationen. Med andra ord är det styrelsen i en kommun som har det yttersta ansvaret för kommunikationen. Enligt stadgan bör den kommunikationsansvariga ha en självständig ställning när det gäller att genomföra riktlinjerna för kommunikationen. Däremot hör offentliga ställningstaganden i viktiga frågor till den högsta ledningen. En kommunikatör i en kommun har ansvar för det dagliga informationsflödet, men be-

höver oftast vända sig till högsta ledningen vid större beslut om kommunikation och information. Det här är något som jag också noterar i kapitel 6.6.

2.3 Olika typer av kommunikation i kommunen

Hur kommunicerar en kommun i dag? Medborgardialog gör det möjligt för kommuninvånarna att på ett eller annat sätt kommunicera med kommunen. Utifrån sett verkar mycket handla om marknadsföring, att skapa en image. Ofta handlar det ändå ännu mer om att skapa ett förtroende och det är inget man gör över en natt. (Bjørnå 2012) Som en sorts nyhetsproducent behöver den som ansvarar för kommunikationen också se till att myndighetsinformationen når medborgarna. För detta finns i dag många olika kanaler att välja bland. Sociala medier kan tyckas främst vara ett medel för att kommunicera, men de är så mycket mer. Sociala medier är en form av kommunikation som anses bidra med mer eller mindre unika möjligheter, men som också kan fungera som stöd för andra typer av kommunikation. (Fredriksson, Färdigh & Törnberg 2018, 24) Enligt författarna anses sociala medier också erbjuda möjligheter att snabbt svara på frågor och på så sätt sträcka ut serviceorganisationen. Traditionella medier är viktiga samarbetsparter för kommunerna och det är viktigt att bibehålla en fungerande kommunikation med dem.

Kommunikation kan i sin tur vara både extern och intern. En ensam kommunikatör förväntas behärska båda. Båda dessa delar är mycket viktiga då kommunen eller samhället i stort råkar ut för en kris. En sådan är till exempel coronapandemin, kriget i Ukraina och den efterföljande energikrisen.

2.3.1 Intern och extern kommunikation

I en organisation behövs kommunikation både inom organisationen och utåt mot samhället. Det är viktigt att medarbetarna vet vad organisationen står för att någon utanför organisationen ska förstå det. Men den som arbetar med kommunikation i en organisation ska också veta varför den interna kommunikationen är viktig, menar Erikson (2008, 70). Det finns enligt honom många orsaker, bland annat ger det medarbetarna en överblick, det skapar enighet om mål, det ger bättre beslutsunderlag, det skapar bättre motivation och vi-anda, det motverkar ryktesspridning, det minskar personalomsättning och ger bättre möjlighet att nå bättre resultat. (Erikson 2008, 70–74) Speciellt vid en organisationsförändring har det visat sig att det är viktigt med en

fungerande internkommunikation och kommunikätörens roll är då mycket viktig. (Johansson & Heide 2008, 111)

Enligt Dahlman och Heide (2019) har det under senare år skett en tydlig utveckling av kommunikätörens roll och funktion, speciellt i den interna kommunikationen. Tidigare sågs kommunikätören oftast som något av en intern journalist, men numera har den synen minskat till förmån för ett mer strategiskt perspektiv, ”där kommunikationen kopplas samman med organisationens kärnverksamhet”. (Dahlman & Heide 2019, 135) De påpekar att kommunikätörerna mycket tack vare sociala medier har en möjlighet att inta en ny position där kollegernas engagemang står i centrum och där kommunikätörerna arbetar som interna konsulter.

2.3.2 Medborgardialog och delaktighet

De demokratiska aspekterna är a och o när det kommer till kommunernans kommunikation. Enligt Dagård (2017, 46) är begreppet medborgardialog mångfacetterat och kan innehålla flera steg och moment. Men enligt henne ska fokus ligga på dialog, att deltagarna oavsett om de är medborgare, förtroendevalda eller tjänstepersoner, ska lyssna och bli lyssnade på. Medborgarna ska samtidigt ges möjlighet att påverka politiska beslut. Lydén (2017, 138) definierar medborgardialog som ”ett möte eller ett samtal mellan väljare och förtroendevalda eller mellan medborgare och tjänstemän”. Medborgardialog kan ses som ett verktyg för att stärka den lokala demokratin. Kommuninvånarna får vara med och känna att de har inflytande över besluten som fattas och som påverkar deras liv. Ett syfte kan vara att dels ge beslutsfattarna mer kunskap och underlag för sitt beslutsfattande, dels att öka medborgarnas kunskaper.

Många kommuners utmaning är att medborgarna i allt mindre grad engagerar sig partipolitiskt. För att ändå involvera kommuninvånarna i politiska processer har kommunerna tvingats hitta nya medskapande metoder. Medborgardialog är en sådan metod som primärt handlar om att ”skapa förutsättningar för kommunikation mellan tjänstemän, medborgare och politiker”. Kommunerna behöver ändå fundera över vad det är som motiverar medborgare att delta. En orsak kan vara att ointresset för politik måste mötas med nya former av medborgarengagemang. Ett annat synsätt är att medborgare främst engagerar sig i frågor för sin egen vinnings skull eller för att påverkas och ett tredje är att medborgare i allmänhet faktiskt deltar i olika medborgardialoger för allmänhetens bästa. (Fredriksson & Sjögren 2021, 58–60)

Men Lydén (2017, 131) menar att medborgardialog är ett lite diffust begrepp och kan uppfattas på olika sätt i kommunerna. En dialog är inte yta och säljande budskap, en dialog är så mycket mer. Det finns också en del risker med att kommunerna aktivt jobbar med att öka medborgarnas deltagande. Enligt Lydén (2017, 136) blir det lätt så att kommunerna främst når ut till ”den socialt välanpassade medelklassen som kanske kan bidra till tillväxt genom skatteintäkter”, men missar de grupper man heller vanligtvis inte når. Det här kan bli knepigt ur en demokratisk synvinkel, menar han. Lydén framhåller också tillitens betydelse i medborgardialogen. Enligt honom har den kommunala förvaltningen som uppdrag att arbeta med kommunikationen med medborgarna och i det arbetet är tilliten av stor vikt. Här kommer också frågan om trovärdighet fram. I en levande demokrati finns det konflikter och politiska motståndare och dessa bör enligt Lydén synas för medborgarna. På det sättet visar man, också som kommun, att det finns dynamik, perspektiv och olika positioner. Men just den här biten lyser med sin frånvaro på de kommunala webbsidorna i Sverige, påpekar Lydén (2017, 135). Fredriksson och Sjögren (2021, 61) är inne på samma linje och lyfter fram både möjligheter och begränsningar med medborgardialog. Dels kan de skapa möjligheter att nå en fördjupad demokrati samt svårgripbara värden som kommer av möten mellan olika människor. Dels säger en del att medborgardialogen sällan når de människor eller grupper som skulle behöva en röst och därmed riskerar den till och med att förstärka de maktstrukturer som de ska motverka.

2.3.3 Marknadsföring och strategisk kommunikation

Det är annorlunda för kommuner än privata aktörer att marknadsföra sig. Kommunerna måste ta hänsyn till att de är ett uttryck för gemenskap, och för dem blir det ofta viktigt att bygga identiteter som definierar tillhörighet. Kommunerna måste tilltala mer än en livsstil eller ett segment av kunder. En kommun ska också framstå som inkluderande. Både tillhörighet och känslor kan förstärkas, byggas upp och uttryckas genom symboliska budskap som bidrar till att göra kommunen unik. (Bjørnå 2012). Men ett anseende eller varumärke skapas över tid och är något man förtjänar. Man kan inte bara kommunicera vad man vill vara, det måste också stämma överens med verkligheten. Med hjälp av branding, eller varumärkesbyggande, vill man ofta förbättra eller förändra ett företags eller en organisations rykte. Platsmarknadsföring, Place Branding, handlar enligt Aitken och Campelo (2011) om att göra en plats attraktiv och bygger på ett kollektivs samlade erfarenheter. Platsvarumärket är föränderligt, dynamiskt, autentiskt och kollektivt. En framgångsrik varumärkesstrategi ger kommunen kunskap om varumärkespositionering, representation och äganderätt till varumärket. För att lyckas med detta krävs en inkluderande,

integrerande och omfattande inställning av kommunstrategerna. (Aitken & Campelo 2011)

En kommuns anseende byggs inte av enstaka snabba eller nytänkande rapporter om kommunens händelser. Anseendet byggs upp under lång tid, som en medveten satsning på kvalitet. Att helt enkelt ge kommuninvånarna väsentlig information och svara på frågor är viktiga delar i att bygga upp ett förtroende. Av den här orsaken är det strategiska kommunikationsarbetet i en kommun av yttersta vikt. Näst efter innehållsproduktion är också strategiskt tänkande och planering det som kommunikatörerna anser vara de viktigaste uppgifterna samtidigt som majoriteten vill lära sig mer om strategiskt arbete och ledning av strategiska helheter. (Viestinnän ala 2021 tutkimus 2021, 21–23)

Den strategiska kommunikationen utvecklades från och med 1980-talet. Fram till 1970-talet hade organisationernas kommunikation främst handlat om PR och om att sprida sitt budskap via medier. Men småningom började organisationerna intressera sig för bland annat internkommunikation, kriskommunikation, förändringskommunikation och även public affairs. (Cornelissen 2014, 4–5) På strategisk kommunikation finns i dag lite olika definitioner. Strategisk kommunikation kan ses som ett gränsöverskridande koncept som innefattar en organisations målinriktade kommunikationsprocesser i dagens samhälle, menar Falkheimer och Heide (2014, 123) och fortsätter (2014, 124): Vi föreslår att strategisk kommunikation även innefattar organisationskommunikation (intern kommunikation) och managementteori samt marknadsföring. Lite på samma linje är Hagerlund och Kaukopuro-Klemetti när de skriver att den strategiska planeringen av kommunikationen baserar sig på kommunens strategi. Till de strategiska målen för arbetsplatskommunikationen kan enligt dem höra att öka personalens delaktighet och engagera dem i kommunens verksamhet. Även att få till stånd en fungerande arbetsplatskommunikation och att förbättra informationens tillgänglighet är en del av de strategiska målen. (Kommunförbundet 2013, 25–27)

Marknadsföring, sociala medier och relationen till traditionella medier ser jag som delar av den strategiska kommunikationen. Att tala om strategisk kommunikation indikerar en målmedveten kommunikation, som har som syfte att till exempel marknadsföra eller lyfta fram. Rehnberg och Grafström (2020, 28) ser vissa utmaningar med den strategiska kommunikationen: ”I detta begrepp ingår olika insatser som syftar till att framställa organisationen i en fördelaktig dager, något som ofta beskrivs i termer av att stärka varumärke och anseende. Inte bara företag utan även offentliga organisationer ägnar sig numera åt detta”.

2.3.4 Myndighetsinformation

En kommun ska enligt kommunallagen ”informera kommuninvånarna, de som utnyttjar kommunens tjänster, organisationer och andra sammanslutningar om kommunens verksamhet. Enligt lagen består kommunens verksamhet av: kommunens och kommunkoncernens verksamhet, samarbetet mellan kommunerna och övrig verksamhet som grundar sig på ägande, avtal och finansiering.” (Kommunförbundet 2016, 16) En viktig del av kommunernas och kommunikatörernas arbete handlar om att få ut information till medborgarna, så kallad myndighetsinformation. För att göra detta behövs olika sorters medier. Inget medium når ändå alla och därför behövs det många olika sorters kanaler. Sociala medier är bra för att snabbt få ut informationen, men speciellt äldre människor nås inte i så hög grad. Traditionella medier så som tidningar, tv och radio är andra kanaler som kommunerna kan behöva ta till. Många, men inte alla, kommuner har någon form av tidning där en del information finns med. I vissa fall handlar det om en tidning som delas ut till alla hushåll i kommunen några gånger per år, i andra om interna tidningar. (Kommunförbundet 2016, 52)

Kommunernas webbplatser har också blivit viktiga forum för att nå ut till medborgarna. Enligt Fredriksson och Sjögren (2021, 49–50) har kommunernas webbplatser från att ha mest fungerat som anslagstavlor kommit att fungera som ett nav ”inte bara för informations- och kommunikationsverksamheterna, utan för verksamheten i stort”. Men att webbplatserna prioriteras högt har i alla fall fått konsekvenser i Sverige. Andra kommunikationsformer har prioriterats lägre och år 2019 angav 44 procent av svenskarna att de inte fått svar direkt när de ringt till sin kommun och ställt en enkel fråga. (Fredriksson & Sjögren 2021, 50)

Myndighetsinformationen behöver vara lättfattlig, men får heller inte bli för mycket förenklad. Däremot är det vissa grupper i samhället som kommunerna speciellt bör kommunicera med för att ge dem insyn, möjlighet att uttrycka sina åsikter och ibland även påverka de beslut som fattas. Kommunförbundet (2016, 13) framhåller att det finns skäl att till exempel publicera lättlästa versioner med tanke på kommuninvånare som kan ha svårt med svenska eller finska, av olika orsaker: så mycket som en halv miljon människor behöver lättläst språk och tiotusentals har teckenspråk som modersmål.

Språklagen är speciellt viktig i tvåspråkiga kommuner där informationen ska ges på både finska och svenska. (Kommunförbundet 2016, 70) Det här är något som ger mycket extra arbete åt kommunikatören, speciellt i de fall där kommunikatören också behöver översätta texterna, men

är självklart något som inte kan förbises. Med andra ord finns det många saker som behöver beaktas i kommunens kommunikation innan kommunikatören kan publicera en text. Detta behandlar jag senare, bland annat i kapitel 6.1.

2.3.5 Kommunikation i krissituationer

Att kommunicera under en kris har för många kommuner länge handlat om en beredskap ifall något inträffar. Coronapandemin blev en sådan händelse som ökade informationsbehovet i kommunerna under åren 2020–22. I skrivande stund, våren och hösten 2022, pågår dessutom ett krig i Europa då Ryssland invaderat Ukraina. I dessa svåra tider är det därför viktigare än någonsin att dels fundera vad man kommunicerar i kristider och dels hur man gör det.

Kommunerna har fyra roller att sköta vid en kris. Det handlar i första hand om att rikta sig till sin viktigaste målgrupp, kommuninvånarna, med nödvändig information vid störningar, exceptionella situationer och krissituationer. För det andra ska kommunen bistå de ansvariga myndigheterna, så som polis och räddningsverk, med information. Den tredje rollen handlar om att stöda kommuninvånarna i så kallad kollektiv sorg och erbjuda krishjälp vid behov. Det här gäller främst vid olyckshändelser och våldsdåd. En fjärde uppgift är eftervården. En kris pågår ofta mycket längre än den initiala chockfasen och det är därför viktigt att informera kommuninvånarna när en kris är över. Samtidigt har kommunen en möjlighet att informera om vilka lärdomar man fått och hur man ska se över sina rutiner. (Kommunförbundet 2020, 22)

Till språkrör vid kriser väljs oftast kommundirektören, som ger uttalanden till media och som avgör vilken information som förmedlas. Om det inträffade berör en avgränsad verksamhetsenhet har enhetens chef samt kommundirektören en viktig roll i att informera om vilka åtgärdsituationen kräver. (Kommunförbundet 2020, 20) Vanligen är det kommunikatörens roll att ha en helhetsbild av kommunikationen. I många fall kan också den interna kommunikationen vara viktig och då kan det vara bra om kommunikatören koordinerar den.

2.4 Kommunernas kommunikation i framtiden

En kommunikativ organisation innebär att kommunikatörerna i framtiden tydligare måste fokusera på strategiska värdeskapande arbetsuppgifter och inte endast arbeta för ökad synlighet och

publicitet i organisationen, menar Heide med flera (2018, 24). Dessa uppgifter är bland annat krishantering, kunskapsledarskap (thought leadership), att skapa en lyssnande kultur och att upptäcka innovationspotential. Det strategiska arbetet kräver också att man kan mäta effekterna av kommunikationen, men kompetensen inom detta område är generellt låg bland kommunikatörer. I dagens läge spelar de värdeskapande uppgifter som nämns i Heide m.fl. (2018) inte en så stor roll i kommunerna, men man kan anta att de kommer att växa de närmaste åren.

Den årliga europeiska enkätundersökningen bland kommunikatörer, European Communication Monitor 2022 (ECM 2022), lyfter fram några intressanta saker inför framtiden. Fortsättningsvis, för femte året i rad, är att bygga och upprätthålla förtroende det som kommunikatörerna anser vara viktigast i jobbet. Och det här att vinna förtroende är framför allt viktigt bland kommunikatörer i offentlig förvaltning, visar undersökningen. Så mycket som 44,7 procent av dem anser det vara det allra viktigaste i jobbet. (ECM 2022, 73) Följande två viktigaste punkter för kommunikatörer inom offentlig förvaltning är att kommunikationen kring beslutsfattandet i organisationstoppen stärks och att hantera den ökande volymen av information. (ECM 2022, 76) Det här är intressanta delar av kommunikationen som lyfts fram och något som de kommunala kommunikatörerna i min undersökning också tagit upp. Det handlar ju om dialogen med medborgarna, positionen och inflytandet samt den ökande arbetsbördan som kommunikatörerna måste ta ställning till.

Heide m.fl. (2018, 24) listar fem övriga punkter som är viktiga för framtidens kommunikatörer: nya kommunikatörsroller och krav på ökad kompetens, paradoxer och spänningar, digitalisering och artificiell intelligens samt reflektion och vidareutbildning för att nå excellens. Sett till mina intervjuer i denna pro gradu-avhandling så känns det som att kommunerna fortfarande har en bit kvar att gå. Kommunikatörsrollen behöver verkligen utvecklas för att kommunerna ska hänga med i framtidens utmaningar.

3 Kommunikatörens roll

I en kommun har alla anställda en kommunikativ roll. Cheferna har till exempel ett uttalat kommunikationsansvar, medan kommundirektören oftast är den som har övergripande ansvaret för kommunens kommunikation. Medarbetare och chefer har ett kommunikativt uppdrag som totalt sett är större än kommunikatörernas. (Heide, Simonsson, Nothahft, Andersson och von Platen 2018, 11) Som jag tidigare nämnt behövs någon form av kommunikationsenhet och dessutom olika positioner i kommunen för att skapa en fungerande organisation. (Barnard 2009, 22–223) På senare år har det blivit allt vanligare att de finländska kommunerna satsat på en skild tjänst för kommunikationen. I många fall handlar det om en kommunikationskoordinator som ansvarar för att informationen kommer ut, men titeln kan variera. Men bara för att det finns en person i kommunen som har hand om kommunikationen betyder det inte att övriga anställda kommer undan att kommunicera. Snarare tvärtom, eftersom kommunikationen mellan olika avdelningar blir ännu viktigare då och det gäller för kommunikatörerna att lägga ett kommunikationsperspektiv på processer, strategier, beslut och handlingar. (Heide m.fl 2018, 9)

Dahlman och Heide (2019, 136–137) menar att många kommunikatörer i dag kämpar med en relativt låg status i organisationer. Kommunikatörerna beskriver också att de lägger mest resurser på operativt arbete, som att producera innehåll på sociala medier eller personaltidningar, vilket är något som i många fall understöds av cheferna. Det innebär i sin tur att kommunikationsfunktioner oftast ses som stödenheter eller servicefunktioner, enligt Dahlman och Heide, och att kommunikatörerna främst bidrar till beslutsfattandet i kommunen genom att sprida information om redan fattade beslut. Det här blir en paradox, då både kommunikatörer och chefer i flera undersökningar betonar behovet av mer strategisk kommunikation. (se t.ex. Heide, Simonsson, Nothahft, Andersson och von Platen 2018 och Viestinnän ala 2021) Kommunikatörens viktigaste uppgift är att utveckla sin organisation till en kommunikativ sådan. Den uppgiften kräver flera olika roller, bland annat den som processutvecklare, medlare, coach och påverkare. Det handlar om att från början vara med och utveckla affärs- och verksamhetsprocesser, att sammanfatta organisationens budskap, att hjälpa andra i deras kommunikativa utveckling och att driva på en förändrad syn på den egna organisationen. (Sveriges kommunikatörer 2021, 2)

Man kan se på kommunikatörens roll från olika synvinklar. Jag har valt att utgå ifrån de tre yrkesroller som utkristalliserat sig utgående från Lydén (2017) och Rehnberg och Grafström (2020). Dessa roller har jag valt att kalla: demokratiförsvare, marknadsförare och innehållsproducent. Dessutom har jag ha med rollen kriskommunikatör eftersom jag anser att coronapan-

demin och kriget i Europa gjort att det krisförebyggande arbetet och krisinformationen blivit allt viktigare i kommunerna de senaste två åren. Mer om dessa roller i kapitel 3.4.

3.1 Rollteori

När man talar om rollteori är det viktigt att veta vilken definition man utgår ifrån eftersom det finns en skiftande praxis bland sociologer och psykologer. En ganska allmän betydelse av roll presenterar Axelsson (2014, 178), som menar att ”när vi är och agerar i en situation, oavsett på vilken arena, så gör vi det i en roll”. Även han tar upp det omgivande sammanhanget som vi är beroende av och behöver relatera till. Enligt honom är vår benägenhet att importera välbekanta roller från tidigare liknande situationer något som kan orsaka problem. Arvidson och Johansson (2017, 20) menar i sin tur att en roll är beroende av vilka förväntningar som finns i den situation som är för handen. När sammanhanget ändras uppstår även andra förväntningar.

Enligt Merton (1957) är roll inte endast mönster i beteende och handling som är uppbyggda av olika kulturella förväntningar från inblandade parter. Enligt Merton innebär varje social status, eller position, inte bara en roll, utan en hel rolluppsättning (role-set). Han menar att varje statusförhållande medför en viss roll vilket innebär att varje position har flera olika relationer som personen ska hantera. Mertons synsätt skiljer sig från sociologernas traditionella syn på multippla roller där man kan ha olika roller i livet: fysiker, man, pappa militärbefäl med mera. Mertons rolluppsättning handlar om de komplexa roller som hör till en viss social status. Han ser att de förväntningar som finns på en viss rolluppsättning är av social struktur, det handlar alltså mer om hur samhället är organiserat än om hur individen anpassar sig. (Merton 1957, 110–111)

Utgående från dessa synsätt på roll kan man konstatera att kommunikatörsrollen är en roll som i hög grad påverkas av det omgivande sammanhanget. En tidigare journalist som börjar jobba som kommunikator kan lätt ta till sin journalistroll i nya sammanhang, vilket fungerar till viss del men kan ställa till med problem. Det framkommer också delvis i empirin i denna pro gradu, i kapitlen 6.2 och 6.3. Mertons tal om rolluppsättningar passar in på kommunikatören, eftersom de roller jag hittat (kapitel 3.4) ofta går in i varann.

3.2 Kommunikatörens bakgrund och benämningar

I Finland används på finska varierande benämningar för personer som arbetar med en kommuns kommunikation. På svenska är det ganska enkelt då ”kommunikatör” används frekvent, men även ”informatör” samt titlar med epitetet kommunikations- används. Men benämningarna är betydligt fler och varierande på finska. Användningen av den finska titeln ”tiedottaja” minskar hela tiden, precis som titeln ”informatör” på svenska. I stället används epitetet viestintä- och markkinointi- framför till exempel -asiantuntija, -päällikkö, -johtaja, -assistentti eller -erityisasiantuntija.

På svenska är det enligt Heide m.fl. (2018, 26) numera få som använder titeln informatör, som indikerar en person som främst jobbar med att sprida ett givet budskap. Enligt honom indikerar titeln kommunikator ”en fokusering på informationsspridning så väl som tvåvägskommunikation” och bytet av titeln är ett viktigt steg i professionaliseringen av yrket. Det går inte säkert att säga vilka kommuner som har kommunikatörer och vilka som inte har det. Enligt Tony Hagerlund, webbutvecklingschef på Kommunförbundet (personlig kommunikation, 22 februari 2022) har kommuner med färre än 7.000 invånare i praktiken aldrig någon kommunikatör, men inte ens kommuner med 20.000–30.000 invånare har nödvändigtvis en skild person för att sköta kommunikationen. Däremot har stora kommuner ofta en hel avdelning som sköter kommunikationen, så variationen är stor. Men alla kommuner kommunicerar, även de som inte har en skild kommunikatör för detta.

Tabell 1 (nedan) visar alla de benämningar som används på finska om någon som arbetar med en kommuns kommunikation. Denna lista ger vid handen närmare 600 personer som jobbar med kommunikation inom kommunsektorn, men antalet är troligen ännu större i verkligheten så jag tror inte det är helt fel att räkna med närmare tusen personer i Finland som på något sätt jobbar med kommunikation i kommunerna. Att titlarna är så varierande är måhända ett tecken på att även uppgifterna och rollerna en kommunikatör har är av varierande grad.

Angående kommunikatörernas bakgrund har jag hittat en del information från undersökningen Viestinnän ala 2021 som framställts av föreningarna Viesti, Julkisen alan tiedottajat och ProCom. De har kartlagt kommunikationsansvarigas arbetsbild och yrkeskunskap. Rapporten innefattar förvisso även personer som jobbar inom privata företag och staten, egentligen kommunikationsansvariga från alla områden. Av de svarande arbetade 14 % inom kommuner. Den här färsk rapporten tar ändå upp så många intressanta aspekter som gör den intressant för min teo-

retiska bakgrund. Sammanlagt fick man in 1138 svar på enkäten som gjordes i september 2021. Enligt rapporten kommer 15 % av de svarande från mediebranschen, men det framgår inte om de uttryckligen varit journalister tidigare. En liknande rikssvensk undersökning är Mediestudiers enkät med press- och informationsansvariga på 267 av landets 290 kommuner. Den ger vid handen att det år 2020 jobbade före detta journalister på minst 183 svenska kommunförvaltningar. På 108 kommuner jobbar dessutom minst en före detta journalist med kommunikation, på 75 kommuner flera. I andelar uttryckt har 70 % av Sveriges kommuner anställt en eller flera personer med journalistisk bakgrund för att jobba med kommunens kommunikation. (Tenor 2020, 63–64)

Tabell 1.

Olika finska benämningar och antal för personer som jobbar med kommunikation inom kommunsektorn.

Yrkestitel	Antal	Yrkestitel	Antal
Markkinointiasiantuntija	10	Viestintäasiantuntija	118
Markkinointikoordinaattori	12	Viestintäassistentti	16
Markkinointipäällikkö	24	Viestintäjohtaja	18
Markkinointisihteeri	19	Viestintäkoordinaattori	18
Markkinointisuunnittelija	37	Viestintäpäällikkö	90
Tiedottaja	62	Viestintäsihteeri	20
Viestinnän asiantuntija	23	Viestintäsuunnittelija	110
Viestinnän suunnittelija	13	Sammanlagt	590

Titlarna är bearbetade ur Kommunsektorns arbetsgivarorganisations lönestatistik 2020. Hämtad 25.2.2022, från <https://www.kt.fi/sv/statistik-och-publikationer/lonestatistik>.

3.3 Kommunikatörens yrkesroll

Kommunikatörsyrket är ett sakkunniguppdrag som kräver yrkeskunskap, högskoleutbildning och erfarenhet. En kommunikatör behöver speciellt behärska samspel, samarbete, strategiarbete, innehållsproduktion och publicitet. Kommunikationen har förändrats från envägskommunicerande till mångdimensionell växelverkan samt samarbeten med olika målgrupper och intressentgrupper. I dag ses kommunikationen i kommuner och organisationer allt mer bunden till hela organisationens strategiutveckling. En fungerande kommunikation gör att hela personalen och även olika intressentgrupper lättare kan förbinda sig till en gemensam riktning. Kommunikatören är helt enkelt en förnyare som ofta behöver vara ett steg före världens och den egna branschens utveckling. (Viesti 2022)

En kommunikatör har kommunens kommunikation på sin agenda, men vad betyder det egentligen? I grund och botten handlar det om kommunens uppgift att informera om sin verksamhet och skapa en dialog med invånarna. Kommunikatören ska med andra ord förse invånarna med samhällsviktig information, men också jobba för att förbättra relationen och medborgarnas förtroende för den demokratiska institutionen. (Lydén 2017, 136) I dagens värld handlar det ofta om att marknadsföra kommunen, att bygga upp en positiv bild av den, menar Lydén. Han ser det ändå som ett kommunalt dilemma då ”det uppstår krockar mellan att beskriva och styra mot ett tillväxtmål, att redogöra för berättelsen om den framgångsrika kommunen och samtidigt lyfta in åsikter och tankar från medborgarna i en dialog som har sin utgångspunkt från en annan horisont.” (Lydén 2017, 134) En roll som varken han eller Tenor (2019) tar upp är den som jag valt att ta med, kriskommunikatören. Den rollen tangerar de andra rollerna, men står också för sig själv.

3.4 Kommunikatörens fyra roller

Inom den offentliga förvaltningen talar man om två ideal, och då närmare bestämt om en administrativ logik och en nyare managementlogik. Enligt Tenor (2019, 123) handlar det helt enkelt om att dels förse kommunens invånare med nödvändig samhällsviktig information och dels att arbeta strategiskt och proaktivt med kommunens varumärke. Till detta kan ännu läggas journalistikens ideal där kommunala organisationer tar efter nyhetsredaktioner (Grafström och Rehnberg, 2019) samt uppdraget att informera vid kris. Dessa olika logiker ska en kommunikatör bemästra på bästa sätt och är de roller jag valt att kalla demokratiförsvare, marknadsförare, innehållsproducent och kriskommunikatör. Dessa fyra roller kan alla innehas av en kommunikatör, men troligt är att någon av dem är dominerande. I detta kapitel redogör jag för de olika rollerna.

3.4.1 Demokratiförsvare

Lydén (2017, 138) menar att kommunikatörens roll kan indelas i två huvudsakliga spår, ett där kommunikatören ansvarar för informationsfrågor både internt och externt och ett där kommunikatören ansvarar för att skapa normer för kommunikationen. Det här andra spåret är speciellt intressant och troligen något som betonas i olika hög grad inom kommunerna. Men enligt Lydén handlar det om ”att sätta riktlinjer och ramar för hur kommunikationen internt inom organisationen ska ske; bemötande mellan medarbetare, chefer, etikfrågor samt språkbruk”. Att strategiskt

hjälpa organisationen att nå sina mål, kan enligt Lydén också höra till uppgifterna. Den här normskapande uppgiften ställer höga krav på kommunikatörens kompetens.

Rehnberg och Grafström (2020, 27) menar att offentliga organisationer, precis som journalistiken, har ett inbyggt demokratiskt uppdrag, och dessutom som uppgift att sprida information om sin verksamhet. Eftersom offentliga organisationer inte har krav på sig att gå med vinst, som många privata företag har, uppfattas de ofta som mer trovärdiga informationsspridare. Hela 85 % av de svarande i Mediestudiers enkät graderade medborgarna som sina viktigaste uppdragsgivare, 54 % ansåg verksamheten som viktigaste uppdragsgivaren medan 22 % valde politikerna. (Tenor 2020, 67) Det här säger något om hur kommunikatorerna ser på det demokratiska uppdraget, tycker jag, och är också en aspekt jag kommer närmare in på i empirin i kapitel 6.4.

3.4.2 Marknadsförare

I dagens samhälle är ett företags eller en organisations varumärke viktigt och samma sak gäller också för kommunerna. Kommunens varumärke är något som ska vårdas och gärna utvecklas och i den meningen blir en kommunikatör också marknadsförare. Erikson (2008, 99) menar att offentliga myndigheter, statliga bolag och organisationer bör tänka i termer av varumärke för att skapa nya insikter. Här handlar det i hög grad om att bygga upp förtroendet för kommunens varumärke. Men Erikson påpekar att ett varumärke inte ägs av informations- eller marknadsavdelningar, utan alla i en organisation måste förstå betydelsen av att långsiktigt skapa ett varumärke och gott rykte. Här har kommunikatören en viktig uppgift i kommunen. Men det gäller att känna sin publik och det är inte helt enkelt, menar Ekengren (2018, 32–33). Enligt honom handlar det om att ”ditt budskap och din kommunikation ska bli vald av publiken. För att ha en chans som kommunikatör i en digital värld är insikterna om publiken din viktigaste tillgång”. Han menar att en kommunikatör med uppdraget att göra redaktionell kommunikation inte enbart kan använda affärslogik, lika litet som ett totalt redaktionellt fokus blir framgångsrikt.

Organisationer är beroende av sin omvärld för att överleva och det samma kan man säga gäller kommuner. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021, 272) är det från omvärlden som organisationen tillägnar sig resurser och legitimitet. Om en organisation vill att den ska uppfattas på ett visst sätt av sin omgivning måste den också skapa en bild utåt, eller ett anseende. Anseendet byggs helt enkelt genom kommunikation med omvärlden med hjälp av det som kallas för organisatorisk retorik, företagskommunikation eller integrerad marknadsföring. Detta kan innefatta traditionell marknads-

föring genom traditionella kanaler, organisatorisk marknadsföring där man bygger upp en bild av organisationen, organisatoriska handlingar som får uppmärksamhet i olika medier eller aktiv användning av sociala medier. (Jacobsen & Thorsvik 2021, 273–274) Öppenheten kan enligt Jacobsen och Thorsvik 2021, 275) leda till att människor och grupper får större möjligheter att jämföra sig med andra vilket i sin tur kan leda till osund konkurrens där man systematiskt håller tillbaka negativ information och överdriver den positiva.

3.4.3 Innehållsproducent

En kommunikatör i en kommun blir ofta något av spindeln i nätet kring kommunens verksamhet. Kommunikatören har kanske daglig kontakt med alla avdelningar som informerar om vad de har på gång. Det blir då kommunikatörens uppgift att få ut denna information, dels internt och dels externt. En viktig roll som kommunikatören har är alltså innehållsproducentens. I många fall är det kommunikatören som medborgarna vänder sig till i första hand och som sedan kan dirigera dem vidare till rätt avdelning och person. Därför är det också viktigt att kommunikatören har en bra allmänbild av sin organisation.

Det är vanligt att dagens kommunikatörer har en journalistisk bakgrund. (Nygren & Tenor 2019, Tenor 2020) Det är på många sätt bra, men Ekengren (2018, 100) poängterar att det finns vissa skillnader mellan redaktionell logik och affärslogik som är viktiga att känna till. Enligt honom vill den redaktionella logiken ”vara konkret, avslöja hemligheter, den riktar in sig på personfrågor, innehåller emotionella inslag, fokuserar på detaljer, letar efter det som avviker, bygger ofta på exempel och sätter en ära i att vara snabb”. Affärslogiken i näringslivet däremot utmärker sig genom att ”ha ett positivt fokus, ser sekretess som helt naturligt, bygger på rationalitet, sakfrågor, förändring, helhetsperspektiv och kontinuitet.” Att som en sorts intern journalist vara med och skapa en positiv bild av sin arbetsgivare blir lätt problematiskt. Rehnberg och Grafström (2020, 29) påminner om att kommunikatörer och journalister har olika arbetsuppgifter: till kommunikatörens uppgifter brukar höra att vårda förtroende och tillgängliggöra information medan journalister ska informera, granska och vara ett forum för debatt. Men gränserna suddas ut, i dag söker offentliga organisationer oftare något de kallar för innehållsredaktörer.

Samhällsinformation, service och kriskommunikation är uppdrag som ingen kommun kan bortse ifrån. Dessa måste fungera, men hur de fungerar och hur de prioriteras är i slutändan upp till kommunerna själva. Allt fler kommuner prioriterar informations- och kommunikationsverk-

samheten och många har därför valt att anställa en eller flera kommunikatörer. Fredriksson och Sjögren (2021, 52) pekar på tre saker som på olika sätt bidragit till upptagenheten vid kommunikation: komplexitet, konkurrens och demokrati. Dels handlar det alltså om de komplexa och många gånger motsägelsefulla krav som ställs på kommunerna, där stor vikt läggs vid politikens möjligheter att kommunicera med förvaltningen. Dels om den ökade konkurrensen kommuner emellan där kommunerna ständigt söker nya sätt att skapa en positiv bild av sig själva. Och dels handlar det om behovet av att hitta medskapande metoder för att involvera medborgarna i de politiska processerna. (Fredriksson & Sjögren 2021, 54–58)

3.4.4 Kriskommunikatör

Vid en kris ställs höga krav på den eller de som ansvarar för kommunens kommunikation. Det kan handla om att flitigt uppdatera webbsidan eftersom många kommuninvånare söker information där, eller om att svara på mejl, svara i telefon eller ordna pressinfon. Men det stora jobbet görs ändå förebyggande. En noga utarbetad beredskapsplan där det tydligt framgår hur kommunikationen sköts är något som varje kommun behöver ha i dagsläget, och här är kommunikatören ofta i en nyckelroll.

Informationsbehovet ökar vid kriser, men samtidigt minskar förmågan att ta emot information. Därför är det viktigt att kommunens anvisningar är enkla och tydliga. Cheferna och den operativa ledningen behöver omgående få en lägesrapport och sedan utifrån den tillsammans med den kommunikationsansvariga besluta vilka åtgärder som krävs. Kommunens information ska stödja räddningsmyndigheternas verksamhet och man ska också säkerställa att den information som ges är korrekt. Dessutom ska medierna ges tillförlitliga uppgifter i realtid. Det står därför på den kommunikationsansvariga i kommunen att gemensamt med myndigheter organisera presskonferenser, skriva pressmeddelanden och kontakta medierna. (Kommunförbundet 2016, 55–56) Det viktigaste organet vid en kris är ändå kommunens ledningsgrupp. Det är mycket viktigt att den som ansvarar för kommunens kommunikation sitter i ledningsgruppen eftersom det kan vara svårt att identifiera kriser och de kan utvecklas långsamt. (Kommunförbundet 2020, 17) En kommunikatör som sitter med i ledningsgruppen har dels insyn i hur ledningen fungerar och dels en möjlighet att i förebyggande syfte bygga upp en beredskapsplan tillsammans med ledningen. Här ser man vilken stor betydelse det i praktiken har att kommunens kommunikatör är med i ledningsgruppen. Även detta är något som mina respondenter funderar kring i empiridelen i kapitel 6.6.

4 Sammanfattning av teoridelen

I och med att kommunernas kommunikationsroll blivit allt viktigare har även kommunikatörens roll utvecklats. Informatören har blivit kommunikatör. Denna titeländring indikerar starkt en professionalisering av yrket där envägskommunikationen bytts ut mot tvåvägskommunikation. (Heide m.fl. 2018, 26) Medborgardialogen är i dag en viktig del av kommunens kommunikation, där medborgarna ska ges möjlighet att påverka politiska beslut. (Dagård 2017, 46) Många kommuner ordnar olika medborgarpaneler och liknande där invånarna får komma till tals, men som Lydén (2017, 136) nämner så missar kommunerna lätt de grupper man vanligtvis heller inte når. Här ser jag en utmaning för framtiden om kommunerna på riktigt vill nå ut till alla invånare. För att kommunerna ska lyckas utveckla sin strategiska kommunikation krävs ett nytänk, både av ledning och kommunikatörer. Kommunikatörerna behöver bli experter på att öka andras kommunikationskompetens, mer än att producera texter och innehåll, menar Dahlman och Heide (2019, 203). Det viktiga är att ledningen, chefer och medarbetare skulle lära sig att kommunicera mer och bättre. Flera av respondenterna i min undersökning är inne på denna utveckling vilket bådär gott för framtiden. Mer om detta i kapitel 6.8.

Coronapandemin har under senaste åren gjort att kommunikationen i företag och organisationer kommit mer i fokus. Med många medarbetare som jobbat på distans har kraven på fungerande kommunikation varit stora. Kommunerna har säkert fått många lärdomar under coronaåren och förhoppningsvis klarar de av att använda sig av dessa i framtiden. En lärdom torde vara kommunikatörens position. Kommunikatören eller kommunikatörerna behöver ha en klar position i organisationen och en självständig ställning när det gäller att genomföra riktlinjerna för kommunikationen. (Barnard 2009; Kommunförbundet 2021) Enkäten Viestinnänsala (2012) visar att en stor majoritet av de kommunikatörer som sitter med i sin organisations ledningsgrupp eller någon annan viktig grupp också upplever sig ha väldigt stor eller stor makt över organisationens kommunikation (se mer i kapitel 6.6). En kommunikatör måste arbeta långsiktigt och målmedvetet. Speciellt i kristider har kommunerna fått uppleva nödvändigheten av en beredskapsplan. Kommuner och andra organisationer borde alltid ligga ett steg före, så att när en kris eller olycka sker, kunna agera enligt en plan. Enligt Heide m.fl. (2018, 24) är krishantering, kunskapsledarskap (thought leadership), att skapa en lyssnande kultur och att upptäcka innovationspotential sådana värdeskapande uppgifter som kommunikatörerna borde satsa på i framtiden.

Utifrån alla dessa krav och uppgifter har jag sett på kommunikatören genom demokratiförsvarens, marknadsförarens, innehållsproducentens och kriskommunikatörens roller. Dessa fyra rol-

ler har jag tagit med mig in i den empiriska delen. Tack vare teorin och de fyra rollerna som utkristalliserats där har jag kunnat följa en liknande, men inte helt identisk, indelning av kommunikatorens roller i intervjuer med sju kommunala kommunikatörer. Teorins indelning i demokratiförsvare, marknadsförare, innehållsproducenten och kriskommunikatör är en bra grund, men svaren ger också en del andra insikter som bäddar för en lite annorlunda kategorisering. Alla de fyra rollerna återfinns ändå hos de kommunala kommunikatörerna, men med lite olika tyngdpunkt. Med andra ord känner kommunikatörerna igen sig i de fyra rollerna, även om en del har mer fokus på en roll än en annan. Mer om detta i följande kapitel.

5 Metod

5.1 Urval och genomförande av intervjuer

Min forskningsdesign är en tvärsnittsstudie. Jag har mer än ett fall och samlar in data vid samma tidpunkt för att få fram data kopplat till flera variabler. Målet är att försöka upptäcka mönster, både sådana som jag på förhand söker efter och sådana som jag hittar under vägen. (Bryman 2018, 87). Enligt Bryman ingår tvärsnittsstudier ofta i ett kvantitativt sammanhang, men han påpekar att också kvalitativ forskning ofta rymmer en form av tvärsnittsdesign. Han nämner fall där en forskare använder sig av semistrukturerade intervjuer med ett antal människor, vilket passar bra in på min studie. Mina intervjuer var samtalsinriktade och enligt Bryman kan också en mer samtalsinriktad intervjustil göra undersökningen mer ekologiskt valid och nära respondenternas vardag än till exempel mer standardiserade enkäter. Vidare lyfter Bryman också upp ”upplevelsen av något visst” som en del av en kvalitativ studie. Kommunikatörernas upplevelser är ju det som jag är ute efter i min studie. (Bryman 2018, 91–92)

Material till min studie har jag alltså samlat in via intervjuer. Jag har intervjuat sju kommunikatörer i främst mindre kommuner, men även ett par kommunikatörer som har en eller flera kommunicerande kolleger. Jag anser att jag därmed kan få en bild av den variation som jag räknar med att finns i kommunerna. Jag har med lite olika typer av kommunikatörer, från olika håll i landet och från olika stora kommuner. Variationen är också stor bland kommunikatörernas egentliga titlar. Alla intervjuer har gjorts under tidsperioden 11–23 maj 2022, vissa face-to-face och vissa via Zoom. Det här var under rådande krig i Ukraina och precis efter att coronapandemin lättat i kommunerna. Jag samlade in skriftligt samtycke från alla som jag intervjuade. I samtyckesblanketten, som godkändes av samtliga respondenter, stod att de informerats om studiens syfte, om hur informationen samlats in, bearbetas och handhas. I blanketten framkom också att de intervjuade när som helst kan avbryta sin medverkan i studien utan att ange orsak.

Urvalet skedde så att jag tog kontakt med kommunikatörer som alla är med i en grupp på Facebook för människor som jobbar med kommunikation. Jag mejlade sedan en intervjuförfrågan till ett tiotal kommunikatörer i olika kommuner och fick inom kort jakande svar från sju stycken. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, 157) skulle många forskare ha vunnit på att ha färre intervjuer och i stället ägnat mer tid åt att förbereda intervjuerna och analysera dem. Sju intervjuer känns som ett lagom antal, varken för mycket eller för lite för mitt behov. Urvalet blev sådant att sju av kommunikatörerna arbetar mer eller mindre ensamma medan två har minst en kommunicerande

kollega. Eftersom urvalet bestod av kommuner både från västra och södra Finland, och både mindre och lite större kommuner, ansåg jag att urvalet var tillräckligt. Jag räknar inte med att kunna generalisera resultaten till en större population eftersom urvalet trots allt är ganska litet. Å andra sidan har jag en ganska god geografisk spridning på kommunerna i min undersökning och förutsättningarna verkar vara ganska lika så en fingervisning om läget i de små kommunerna räknar jag ändå med att den kan ge. Jag upplever att det varit bra att ha de lite större kommunerna med i undersökningen eftersom det ger en möjlighet att jämföra, även om jag inte direkt kan generalisera.

5.2 Metod

Jag utgår ifrån en kvalitativ forskningsdesign där jag med hjälp av intervjuer tar reda på hur kommunikatörens roll ser ut i kommunen och hur kommunikatören själv upplever den rollen. Jag hade en färdig frågemall som jag utgick ifrån när jag intervjuade kommunikatörerna. Frågorna var alla öppna på så sätt att när det gick att svara ja eller nej så ställdes alltid ytterligare en följdfråga i form av ”hur”, ”varför”, ”vilken” eller ”var”. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, 141) är forskningsintervjuns öppna struktur både en tillgång och ett problem i intervjuundersökningar eftersom det saknas standardiserade procedurer eller regler för hur man ska genomföra en forskningsintervju eller en hel intervjuundersökning. Jag anser ändå att i mitt fall var den öppna strukturen främst en tillgång eftersom den gav mig möjlighet att anpassa frågorna lite efter situationen, det hade jag inte kunnat i till exempel en enkät.

Jag ville ha en struktur och en mall att följa i intervjuerna, men ville också ge de intervjuade en möjlighet att ganska fritt fundera kring sin roll. Då kändes en semistrukturerad intervju som det bästa alternativet. Enligt Bryman (2016, 562) är kvantitativa intervjuer fasta i sin struktur för att de snabbt ska kunna koda och bearbetas medan kvalitativa intervjuer har som huvudfokus att få fram fylliga och detaljerade svar, men kräver i stället tid både att göra och att koda och analysera.

Jag gjorde upp färdiga frågor under sju olika teman: allmänt om kommunikationen i kommunen, demokratin, marknadsföring, nyhetsproduktion, kriskommunikation, position och medinflytande samt allmänt om yrkesrollen. Tillsammans blev det cirka 20 frågor. I vissa fall ställde jag också följdfrågor. Jag gjorde en provintervju med en person som jobbar som kommunikatör på ett företag för att testa frågorna och se hur länge det tog. Det underlättade en del inför de riktiga intervjuerna. Kvale och Brinkman (2014, 172–173) menar att en bra intervjufråga bör bidra tematiskt till kunskapsproduktionen och dynamiskt till att skapa en god intervjuinteraktion. Jag anser att mina färdi-

ga öppna frågor med en del följdfrågor lyckades med båda dessa aspekter. Vidare anser Kvale och Brinkmann (2014, 142–143) att intervjun inte alltid lämpar sig som metod, men i de fall ”då forskningsfrågan kan formuleras med det lilla ordet *hur*, kan det med stor sannolikhet vara relevant att göra kvalitativa intervjuer”. Min forskning där jag vill veta hur kommunikatörerna upplever sin roll lämpar sig därmed enligt detta sätt att tänka väl för kvalitativa intervjuer.

Positivt med min metod var att alla utom en av dem jag skickade mejl till med en intervjuförfrågan svarade jakande och ställde gärna upp på intervju. Dessutom var alla kommunikatörer väldigt lätta att intervjua och hade många åsikter. Det negativa, eller utmanande, med den här insamlingsmetoden var att det var väldigt arbetsdrygt. De sju intervjuerna resulterade i drygt 199.000 transkriberade tecken. Att sedan koda och analysera dessa tog också tid.

5.3 Databearbetning och analys

Fangen (2011, 258) uppmanar forskare som gjort kvalitativa intervjuer att läsa igenom intervjuerna flera gånger för att få en helhetsbild av materialet. Man kan enligt henne göra minnesanteckningar och på det viset småningom koda materialet. Enligt Fangen (2011, 261) finns det två sätt att utveckla koder som kan delas in i olika strategier, att utveckla koder utifrån *a priori*-hypoteser eller *in vivo*. Det första innebär att man har en del ramar på förhand medan det andra innebär att man utvecklar koder utifrån datamaterialet. Jag hade redan på förhand delat in mina frågor under olika teman som jag ville se närmare på, så mitt sätt att utveckla koderna är närmast att utgå ifrån *a priori*-hypoteser. Däremot märkte jag under intervjuerna och speciellt när jag började gå igenom datamaterialet att där fanns teman som jag inte beaktat från början. Så på det viset blev det lite av en blandning av dessa två sätt att utveckla koder.

Enligt Tjora (2010, 141) börjar man sin kodning rent praktiskt med att utgående från det första analysdatadokumentet, det vill säga intervjun, upprätta koder, närmare bestämt ord och uttryck som beskriver olika avsnitt. Därefter tar man sig an nästa intervju och går vidare på samma sätt. Då kan man använda samma koder som man hittade i första intervjun och vid behov lägga till nya. När man gått igenom allt datamaterial borde man ha ett antal koder. Men Tjora betonar att dessa koder ska genereras induktivt från analysdata, inte från teorier eller hypoteser. Tjora (2011, 143) kallar dem för textnära koder och enligt honom beskriver dessa en intervju långt bättre än ett variabeltänk eller en sorteringsbaserad kodning som annars lätt smyger sig på. Han ser en god textnära kodning som ett bra komplement till analysdata som båda är representanter för empirin. Jag har

valt att använda mig av Fangens och Tjoras förhållningssätt till kodning och utgående från det lyckats hitta en del kategorier genom att noggrant gå igenom intervjuerna. En del av dem är sådana som jag hade med mig redan före intervjuerna och en del sådana som uppkommit utgående från intervjuerna. Till den förstnämnda kategorin hör till exempel marknadsföring och position och till den sistnämnda kategorin hör öppenhet och tid.

Rent konkret går min analys ut på att läsa igenom intervjuerna flera gånger och hitta olika begrepp, kategorier och mönster. Vissa ord och uttryck dök upp redan tidigt i processen, andra hittades i ett senare skede. Jag har inte använt mig av något dataprogram vare sig för att transkribera eller för att analysera intervjuerna. Däremot har jag skrivit ner ord och uttryck i marginalerna och efter det samlat ihop alla sju svar under varje tema. På så sätt har jag sett svaren om till exempel dialogen med kommuninvånarna samlad och kunnat se om det funnits likheter eller olikheter. Väldigt snabbt hittade jag också bra citat. Repetition var ett kriterium som jag använde mig av, men Bryman påpekar att repetition ensamt är ett otillräckligt kriterium. Än viktigare är att det tema man hittar är relevant för undersökningens forskningsfrågor eller forskningsfokus. (Bryman 2018, 705) De teman som upprepades hos mina respondenter och som jag tagit med i undersökningen är absolut relevanta för min undersökning, så som till exempel öppenhet och tidsbrist.

En tematisk analys är ett av de vanligaste angreppssätten när det gäller kvalitativa data, men har inte beskrivits utifrån tydliga tekniker. (Bryman 2018, 702) Bryman (2018, 708) framhåller att teman som framkommit inte är intressanta eller viktiga av egen kraft, utan man måste visa att de är det. Jag kommer senare i min avhandling pro gradu att försöka försvara de teman som jag upptäckt i intervjuerna och visa att de är viktiga.

6 Resultat

Jag kommer i denna resultatdel att redogöra för respondenternas svar och upplevelser av sin roll som kommunikatör i en finländsk kommun. Under intervjuerna var det lite andra aspekter av kommunikatörsjobbet som kommunikatörerna själva betonade än vilka jag tänkt på från början och utgått från i teoridelen. Det här blev extra tydligt under analyskedet. Det som tydligt kom fram under intervjuerna var tiden (bristen på den och hur den prioriterades) och behovet av öppenhet. Det här är något jag kommer att diskutera närmare i detta kapitel. Kriskommunikationen var, precis som jag trodde, en del av arbetet som intresserade kommunikatörerna, självklart på grund av dels coronapandemin och dels kriget i Ukraina, som båda var aktuella då intervjuerna gjordes.

För att bevara anonymiteten har jag döpt om alla kommunikatörer till K1–K7. Jag nämner heller inte vilka kommuner eller städer som är med i min undersökning. Dessa saker är inte relevanta för det som jag vill ta reda på om kommunikatören i kommunen eftersom jag inte jämför kommuner. Dessutom räknade jag med att kommunikatörerna skulle vara mer öppna med sina upplevelser och tankar när de får vara anonyma.

6.1 Att prioritera sin tid

Som kommunikatör i en liten kommun är det svårt att räkna till. Respondenterna i min undersökning vittnar om hur det kan vara svårt att prioritera, att veta vem man ska hjälpa först eller vilka uppgifter man ska ta sig an först. Det här verkar skapa en allmän känsla av att inte räkna till och många av kommunikatörerna säger sig ha dåligt samvete en stor del av tiden. Tiden räcker helt enkelt inte till allt det arbete som kommunikatörerna borde, eller känner att de borde, få gjort. I Viestinnäns undersökningen från 2021 uppgav över hälften av de svarande att det mest betungande med kommunikatörsjobbet var arbetets mängd och för små resurser samt svårigheten att planera sitt eget arbete på grund av ständiga överraskningar och akuta situationer. (2021, 50) De här resultaten går igen i min undersökning. Alla respondenter uppger att det finns för mycket jobb och för lite tid. Att hela tiden tvingas prioritera och välja det mest akuta först verkar vara mer regel än undantag.

K1 jobbar som kommunikatör i en liten kommun. Hen trivs med jobbets mångsidiga och varierande arbetsuppgifter, men upplever att det finns för mycket jobb. Hen skulle gärna ha mer tid

för att koncentrera sig på långsiktigare utvecklingsprojekt. Tiden räcker heller inte till för allt det hen skulle vilja skriva om, som till exempel alla beslut som fattas inom kommunen:

Jag har som mål att jag skulle göra någon sorts sammandrag av fullmäktigemöten och styrelsemöten, men jag inte ännu någonsin gjort på styrelsemötena. De där (sammandragen) från fullmäktigemötena har nog varit välbesökta, fått många klick. Men att få den där tiden... för det kräver ju att man på riktigt läser de där listorna och hittar rätt sätt att skriva kort om det.
(K1)

K2 jobbar också som kommunikatör i en ganska liten kommun. Hen upplever att det finns en stor risk att bli utbränd då man aldrig hinner få saker gjorda så bra som man vill då det hela tiden dyker upp nya saker att göra:

En tjänst där man förväntas vara med i mycket så ger mycket, men tar mycket också. Man hinner inte med. Det skapar en otrolig ångest att känna att man aldrig riktigt får saker och ting så bra som man vill, för det finns alltid mer akuta eldsvådor att släcka. En av den offentliga sektorns bördor, oavsett avdelningar eller uppgifter, är helt enkelt det att alla grundläggande, lagstadgade uppgifter som ska skötas tar sån tid att utvecklingsarbetet blir lidande. (K2)

K5 är i sin tur anställd som kommunikatör i en lite större kommun, vilket innebär att hen har flera kollegor som också jobbar med kommunikation. Det bästa med arbetet som kommunikatör är att arbetet känns viktigt, speciellt det att få betjäna invånarna, säger hen. Sämre sidor är att det finns så många som behöver hjälp, många som ställer krav och många som ska hållas nöjda. Det leder till ett konstant dåligt samvete att försöka prioritera, menar hen:

Den är ju nog så väldigt splittrad, min arbetsroll, att jag ibland har svårt att prioritera, att veta vad jag ska prioritera. Vad som är det viktiga och vad som jag måste lämna bort då det finns så oändligt med arbete. Vad är det som måste skötas nu? Och framför allt då jag servar så många och för dem är just deras grej den där allra viktigaste så är det min uppgift att säga vad som är viktigast så där ur stadens perspektiv och det är ganska svårt ibland.
(K5)

K6 är anställd av en liten kommun som kommunikatör och tycker om jobbet då det erbjuder en sorts frihet under ansvar och många människokontakter vilket gör arbetet meningsfullt. Däremot upplever hen att arbetsbördan är oändlig för en ensam kommunikatör, speciellt med alla myndighetskrav:

Det skulle vara enklare många gånger om man skulle ta vara på tiden att planera strategiskt och långsiktigt, så att man skulle ha den här bilden för olika saker för sig. Då det hela tiden finns en massa saker att göra... det blir

en onödig stress sedan när det kommer någonting som man inte är helt på det klara med, att hur ska jag agera nu. (K6)

På frågan om det finns något hen kunde välja bort för att få mer tid för det långsiktiga planerandet och strategierna svarar hen:

I princip skulle jag kunna stänga ner alla sociala medier. Det finns inte någon lag som säger att vi måste vara där. Men det är ju där som vi når dem (kommuninvånarna), så varför skulle jag lägga ner det? (K6)

Det är här som det blir en konflikt. K6 måste välja mellan att prioritera och välja mellan det lagstadgade eller det hen ser som viktigast, i alla fall hur mycket tid hen lägger på dessa saker. Detta gäller i hög grad även de övriga respondenterna. Dahlman och Heide (2019, 147) tar upp dilemmat och talar om att kommunikatörerna måste välja om de ska göra saker rätt eller om de ska göra rätt saker. I detta fall accepterar K6 att hen måste göra vissa saker för att de är lagstadgade, men hen är inte beredd att ge upp de mer frivilliga sakerna eftersom det är dessa, dialogen med kommuninvånarna, som ändå uppskattas i organisationen och ute bland folket. Dialogen med kommuninvånarna är helt enkelt en värdeskapande arbetsuppgift (Heide m.fl. 2018, 24). Följden av att K6 eller de andra kommunikatörerna inte kan, eller inte upplever att de kan, välja bort det ena och satsa på det andra blir att arbetsbördan ökar. Det verkar dock finnas en möjlig gemensam orsak till att det blir svårt att välja, nämligen bristen på en arbetsbeskrivning, och den ska jag se närmare på i kapitel 6.7.

Att få eller förmedla tillräckligt med information och att sedan verkligen ta sig den tid som det kräver är inte lätt. I många fall kan det vara brister i ledningens kommunikation som är orsaken till att kommunikatörer inte vet hur de ska prioritera sitt arbete: Det kan handla om en otydlighet som kan kopplas till brist på information, men minst lika ofta handlar det om att ledningen förmedlar för mycket information vilket gör det svårt för kommunikatören att veta vad hen ska prioritera. (Heide m.fl. 2018, 17) Både hos många chefer och kommunikatörerna själva finns ofta också en mycket förenklad syn på kommunikation, som en förväntan på att en person ska kunna ”fixa allt” som har med kommunikation att göra. Medan många stabsfunktioner i organisationer kan ha en lång rad olika roller för att ansvara för hela sitt uppdrag kanske en ensam kommunikatör förväntas sköta allt som har med just kommunikation att göra. (Dahlman & Heide 2019, 141)

Många av respondenterna beskriver också sitt jobb och sin roll som ”spindeln i nätet” eller ”allt-i-allo”. Men att kunna lite om allt eller kommunicera om ”allt” blir svårt i längden. K4 har

jobbat som kommunal kommunikator i en liten kommun i några år. Hen gillar det omväxlande, kreativa arbetet som kommunikator, men tycker att det är för mycket arbete och för lite tid för att göra det på bästa sätt:

Det kändes lite för brett och lite för spretigt, man kunde inte riktigt koncentrera sig på någonting fullt ut. (K4)

K7 arbetar som kommunal kommunikator i en liten kommun. Hen upplever att arbetet i kommunen är både omväxlande och kreativt, men anser samtidigt, precis som de övriga respondenterna, att det finns allt för mycket arbete och för lite tid för att få gjort det på bästa sätt. Flera av respondenterna uttrycker också att de har dåligt samvete över att aldrig känna att de hinner med det som de egentligen skulle vilja göra. K7 upplever att hens väldigt varierande arbetsuppgifter, förutom kommunikationen, tar onödigt mycket av hens resurser. Det gör att hen inte hinner göra kommunikationsbiten så bra som hen skulle vilja:

Visst känns det emellanåt att jag inte får ut tillräckligt med information och det beror ju på det att jag sitter och översätter ett bokslut på 140 sidor. --- Det är kanske det som är största problemet. Jag håller på och översätter i åtta timmar och sedan på overtid sätter jag ut någonting på Instagram för att säkert få ut någonting, det är det där dåliga. (K7)

6.2 Marknadsföring och öppenhet

Att marknadsföra ett företag eller en kommun handlar oftast om att lyfta fram det positiva i en organisation eller kommun. Kommunikatorerna i min undersökning sysslar i varierande grad med marknadsföring, vissa har det som uttalad uppgift medan andra mer ser till exempel inläggen i sociala medier som marknadsföring av kommunen. Men alla betonar öppenheten och genomskinligheten i kommunen, även utåt. Samtidigt som kommunikatörerna menar att kommunikationen ska vara så öppen som möjligt utan att gömma undan något, så medger flera att det är speciellt viktigt att lyfta fram det positiva. Trots det lite paradoxala i detta är det ingen av respondenterna som upplever någon egentlig konflikt i detta. K1 uttrycker det här behovet av öppenhet bra och tydligt:

Den sämsta publiciteten förebyggs ju genom öppenhet. Om man gjorde bort sig så säger man att man gjorde bort sig och då försöker man inte med något annat. ... Viktigt att inse att allt som vi gör är kommunikation, att kommunikation är inte bara det där att ids du skriva ett pressmeddelande om det här? Utan att vad du gör, vad du låter bli att göra och hur du gör det är också kommunikation. Och att inse att om vi låter bli att göra det här så ger

det en viss signal. Sättet hur vi säger att vi låter bli att göra det här ger en signal. Och om vi låter bli att säga att vi låter bli att göra det här ger det en extra dålig signal. (K1)

För en kommun är imagen mycket viktig, både internt och externt. K5 tänker också väldigt mycket på imagen, medger hen, och den byggs upp med kommunikation. Förstås måste man berätta om de tråkiga sakerna också, säger hen, men mera vill hen lyfta fram sådant som pågår som är bra. Någon systematik i detta verkar ändå inte finnas, utan är något som hen ser som naturligt. Det bidrar till marknadsföringen av staden som arbetsgivare och som hemort:

Jag har också en väldigt stark åsikt om öppenheten och förstås följer vi alla principerna om att informationen är offentlig och på det viset öppen Men jag tycker att det påverkar nog väldigt mycket att vi har en skyldighet att berätta och vi ska vara öppna om saker och ting. Och informera väldigt aktivt och inte bara vänta på att någonting kommer ut, eller förhoppningsvis inte kommer ut. (K5)

K3 jobbar som kommunikatör i en lite större kommun. Hen ser sig själv som mångsysslare, skriver gärna artiklar och reportage och är mån om att lyfta fram positiva saker som sker i kommunen. K7 i sin tur har fått sköta en stor del av marknadsföringen tidigare i sin kommun, men nu ska den biten ses över och fler ska dela på ansvaret. Men hittills är det K7 som gjort till exempel annonser och ansvarat för reklamfilmer. Det har varit ganska mycket praktiskt kring det, medger hen. Men visst ser hen även allt hen lägger ut på sociala medier som en sorts marknadsföring av kommunen. Samtidigt upplever hen att öppenheten är mycket viktig:

Kanske just därför de inte vill ha mig i ledningsgruppen, för jag skulle vilja berätta om allt möjligt.(skratt) --- För jag vill att vi ska vara öppna, att kommuninvånarna vet att de får informationen från oss och att det som kommer från oss är korrekt eftersom det finns så mycket skit på sociala medier som svänger om alltihopa till någonting helt annat. (K7)

Öppenheten är något som alla sju respondenter betonar starkt. Eftersom alla sju har någon form av journalistisk bakgrund så tror jag att den bakgrunden och de värden de fått med sig därifrån inverkar i denna fråga:

Just det här att balansera plikten som jag har gentemot invånarna jämfört med min arbetsgivares intressen. Men jag skulle inte säga att det är en konflikt, det är bara en balansgång. Jag vill nog framhäva det att jag har inte upplevt att mina arbetsgivare skulle vilja hålla hemligt saker, det är inte ett problem. Kanske det att hur man framför saker och ting, så det kanske har jag ibland svårt med att man inte vill säga saker och ting på ett sätt som jag skulle vilja säga det. (K5)

Enligt Rehnberg och Grafström (2020, 29) är grundidén att en kommunikatör vårdar organisationens förtroende medan journalisten berättar det som organisationen inte vill berätta. Det här blir lätt en paradox om kommunikatören följer båda dessa riktlinjer. Men Rehnberg och Grafström betonar att det i den offentliga sektorn ytterst är medborgarna som kommunikatörerna arbetar för och som är deras uppdragsgivare, något som mina respondenter också framhåller. Det här gör att det är medborgarnas förtroende som kommunikatörerna ska vårda och förtjäna vilket i sin tur innebär att en av deras arbetsuppgifter blir att underlätta för journalister att granska. (Rehnberg & Grafström 2020, 29) Så enligt detta synsätt behöver det inte bli en konflikt att vårda organisationens förtroende och att vara öppen. Men det kräver helt klart mycket av en ensam kommunikatör i kommunen.

6.3 Kommunikation vid kris

I kommunernas kommunikationsenkät (Kommunförbundet 2017, 35) uppger 74 % av kommunikatörerna att det finns en kris- eller beredskapsplan i kommunen, medan 17 % uppger att en sådan är under arbete, 5 % att det saknas en helt och 3 % säger att de inte vet. Tre fjärdedelar jobbar alltså i en kommun där det finns en beredskapsplan och nästan en femtedel i en där en sådan är på gång. Det stämmer ganska bra in på min undersökning, fyra av sju har en uppdaterad beredskapsplan eller krisstrategi, i två kommuner är den under beredning och för en kommun är det lite oklart.

Efter någon form av organisationskris som hanterats på ett bra sätt vittnar många kommunikatörer om att de fått en starkare position i organisationen och därför är goda kunskaper i krishantering och kriskommunikation a och o, menar Dahlman och Heide (2109, 143). Coronapandemin som fick sitt utbrott våren 2020 i hela världen var något som satte kommunerna och framför allt kommunikatörerna på prov. Det är också i första hand pandemin som respondenterna hänvisar till när de frågas om kriskommunikationen i kommunen. K1 upplever att hen under coronan helt enkelt fick tränga sig in och lite styra upp kommunikationen i kommunen. Till en början upplevde hen ändå att många anställda i kommunen glömde bort att det fanns en kommunikatör att rådfråga, så då fick hen lov att själv ta initiativ och se till att kommunikationen kring coronan blev bra.

K4 insåg sin och kommunens viktiga roll ordentligt under coronapandemin. Kriskommunikationen fungerade enligt honom bra under pandemin. Samarbetet inom kommunen var bra och man

kunde samla alla berörda sektorchefer och tjänstemän för att gå igenom fakta. Därefter kunde K4 gå igenom texterna med dem innan hen publicerade. Hen känner att hens roll främst blev en budbärare, men det fungerade. Under coronan blev det verkligen viktigt att informera, bland annat om allmänna restriktioner, kommunens tillämpning av dessa och vaccinationer:

Folk var helt galna efter information och det kändes som att man inte räckte till på något vis. (K4)

Vid en kris minskar kommunikatörernas frihet att formulera och editera texter, då ska det vara på ett visst sätt som ledningsgruppen vill ha det och då går man inte och ändrar i texterna, säger K5. Under coronakrisen blev det så att ingen kommunikation gick ut utan att ledningsgruppen hade godkänt det. Ansvar koncentrerades helt enkelt högre upp. Då blir det mera raka rör, menar hen:

När det gällde corona till exempel, så var jag en kugge i maskineriet, producerade texter, editerade texter, översatte texter när det var bråttom och enligt vad ledningsgruppen tyckte. Förstås gav jag också förslag men då blir man mera bara en del av maskineriet och då har man inte lika stor frihet att formulera som man tycker, för då är det så extra viktigt. (K5)

Under coronapandemins intensivaste fas var det K6 som lade ut informationen i sin kommuns olika kanaler, i nära samarbete med ledningsgruppen. I början hölls det möten varje dag och man funderade mycket över vilken information som ska gå ut och när. Överlag vid en kris ska kommunikatören i kommunen vara ett stöd och hjälpa anställda att formulera sin kommunikation och hålla kontakt med medierna, menar K6:

Kriskommunikation fungerar ju bara man har fungerande kanaler sedan förr. Den ska basera sig på vardagskommunikation. Har man vardagskommunikationen i skick så funkar det. (K6)

Vid kriser underlättas arbetet om kommunen redan på förhand utsett en krisledning och gett den befogenheter. Vid en kris måste ledningen helt enkelt organiseras snabbt. (Kommunförbundet 2020b, 14) K7 säger att hen har en förmedlarroll vid kriser. Det är hen som ska skriva texterna och översätta dem och få ut dem snabbt när det är kris. K7 upplever ibland att informationen inte går ut tillräckligt snabbt, men hen förstår samtidigt att den behöver gå via många personer eftersom det är viktigt att allt blir rätt. Under coronan gick hen ofta igenom läget med kommundirektören. Innan dess hade ledningsgruppen haft ett möte där man diskuterade vilka saker kommunen skulle informera om. K7 fick sedan en råtext som hen bearbetade, översatte och satte ut i kommunens kanaler. Även K3 upplever förmedlarrollen som hens vid kriser:

Vi har en sådan här ledningsgrupp som träffas, vi har träffats en gång i veckan, men (det har) tunnats ut nu under hela vintern. Oftast har det handlat om interna (saker), hur gör man, vem får ansiktsmask, vem får gratis hemtester och så vidare. Då har jag sammanställt vilka regler som gäller och skickat ut. Om det påverkar kommuninvånarna så ska det ut på nätet.
(K3)

K3 är mycket medveten om vad som gäller vid kris, kanske på grund av att kommunens beredskapsplan precis har uppdaterats. Flera respondenter vittnar också om att uppdateringen av kommunens beredskapsplan är på gång. Antagligen har coronapandemin och därefter kriget i Ukraina gjort att det blivit aktuellt att se över hur kommunen agerar vid kriser. Med tanke på att flera av mina respondenter helt saknar arbetsbeskrivning (se avsnitt 6.7) så tror jag att en beredskapsplan kan skapa lite trygghet eftersom den ger en del riktlinjer att följa för kommunens kommunikatör, i alla fall vid kriser.

6.4 Demokrati och medborgardialog

Alla respondenter i min undersökning framhåller att något av det viktigaste som kommunikatör är att se till att kommuninvånarna får relevant information. Enligt Kommunernas kommunikationsenkät (Kommunförbundet 2017, 20) anser 45 % av kommunernas kommunikationsansvariga att invånarnas möjlighet att medverka i kommunens ärenden hör till de tre viktigaste sakerna. I samma undersökning (2017, 30) räknar deltagarna upp de saker som de ser som de största utmaningarna för kommunen och här finns medborgardialogen med samt även en farhåga om att inte nå ut till alla kommuninvånare. På samma linje är mina respondenter, de ser informationen till kommuninvånarna som mycket viktig. K7 upplever att hens viktigaste uppgift är att få ut information både externt och internt till kommuninvånare och anställda. K6 är på samma linje och menar att hens viktigaste uppgift är att hålla kommuninvånarna uppdaterade om vad som händer, men det är stundtals utmanande:

Det är ju en massa möten och paragrafer och beslut som görs varje vecka i nämnderna, men det är inte så lätt att hinna med allt. Nog är det som driver mig att jag vill att kommuninvånarna ska veta vad som händer och gärna ska känna sig delaktiga i ett så tidigt skede som möjligt, men det är inte jag som bestämmer alltid i vilken tid som informationen går ut, men nog är det fokus på det att både smått och stort ska nå kommuninvånarna.
(K6)

Det som K1 upplever är hens viktigaste uppgift är att få ut information till kommuninvånarna.

Att hålla en öppen kommunikation och dialog är något som hen betonar starkt, men även hens roll som stöd för medarbetarna i organisationen ser hen som viktig:

Viktigaste är att se till att kommuninvånarna får relevant och viktig information serverat på ett bra sätt och att få kommunen att inse, eller de andra som jobbar på kommunen, att inse att det är faktiskt deras viktigaste uppgift att se till att det här sker. Attityden kan inte vara det, att man berättar så lite som möjligt, eller bara det som är nödvändigt. För den attityden har jag också stött på. (K1)

Men det här med att behandla alla invånare lika och följa myndigheternas föreskrifter kan ofta vara en utmaning. K2 ser demokratiaspekten som något som hänger med i allting och de juridiska frågorna är något hen gärna lyfter fram. Som kommun kan man inte till exempel erbjuda reklamplats bara till en del företag. Precis varenda ett företag borde kontaktas och erbjudas exakt samma pris, betonar hen och säger:

Rättvist, neutralt, lika behandling... det ska ju också synas och det försöker jag få att synas i all kommunikation som jag lägger ut, och faktiskt synar grejer som vi marknadsför och printar. Att är det här okej nu? Har vi behandlat alla lika? (K2)

Det som i dag är viktigt för en kommunikatör är att föra en dialog med kommuninvånarna och det görs ofta via sociala medier. Men bara för att en kommun är på sociala medier innebär det inte att dialogen med kommuninvånarna ökar. Enligt Dahlman och Heide (2109, 179) finns det ytterst lite forskning som visar att organisationer använder dialogfunktionen i de sociala medierna. I stället använder kommunerna fortfarande sociala medier främst för att sprida information, både externt och internt.

K7 säger att hen försöker få till en tvåvägskommunikation med invånarna och då främst på sociala medier. Det har tagit sin tid att få invånarna att inse att kommunen finns på Facebook och Instagram och att de kan ställa frågor där. Ibland initierar K7 själv diskussioner för att väcka invånarna. Varken K3 eller K5 för någon egentlig dialog med invånarna, vilket troligen beror på att de jobbar i lite större kommuner och inte har samma direktkontakt som kommunikatörer i en liten kommun. Detta bekräftas också av K5. På frågan om hen för en dialog med kommuninvånarna svarar hen nej, och förklarar varför hen skulle vilja annorlunda:

Näe, vi är en så pass stor organisation. Jag är mera en bakgrundsperson på det viset. Dialogen förs på sociala medier då det behövs. Jag skulle gärna ha en mer aktiv roll, jag är på det viset kärringen mot strömmen att jag tycker att vi borde ha resurser att vara mera närvarande på sociala medier, också utanför våra egna kanaler. (K5)

Med andra ord skulle respondenterna i min undersökning gärna ha mer tvåvägskommunikation med invånarna. Dock räcker det inte att kommunikatören själv vill eller arbetar för detta. Det skulle krävas att hela den kommunala organisationen gick in för detta, att bygga upp en tvåvägskommunikation med invånarna. För att det ska lyckas tror jag att kommunen borde gå ut med denna målsättning i alla kanaler för att få ut budskapet och önskemålet till invånarna. Här krävs alltså en ordentlig satsning som genomsyrar alla instanser och nivåer i kommunen.

6.5 Att skapa riktlinjer och själv få stöd

För K1:s del handlar kommunikätörsjobbet mycket om att skapa riktlinjer och ramar för kommunens kommunikation, framför allt internt inom organisationen. Lydén (2017, 138) hänvisar också till uppgiften att skapa riktlinjer för bemötande mellan medarbetare och chefer samt kring etikfrågor och språkbruk. Medarbetarskap är också något som Dahlman och Heide (2109, 153) lyfter fram och poängterar varför det är så viktigt att kommunikätörerna inte bara befinner sig nära toppen av organisationshierarkin utan också nära verksamheten, eftersom det är där som stöd och hjälp behövs. Den undervisande och stödande uppgiften till kolleger är något som K1 också betonar:

Det är utbildning: "Du kan inte bara lägga ut en länk på Facebook, du måste skriva någonting, vad är det här". "Hur skriver du ett meddelande på webben? Du kan inte använda samma sorts text som i föredragningslistor. Du måste skriva enklare!" (K1)

K1 har i uppgift att gå igenom kommunens kommunikation, anvisningar för sociala medier, kriskommunikation med mera. Allt ska genomarbetas ordentligt, och sedan ska det godkännas av någon, påpekar hen. Det som kan vara knepigt är att veta vad allt som ska vara med i de olika anvisningarna. K2 får i sin tur jobba med kommunens alla avdelningar och det är något hen uppskattar stort, att få insyn i alla verksamheter. Mycket tid går åt till att uppdatera beredskapsplaner och kommunens grafiska profil, säger hen.

Som sin viktigaste uppgift ser K5 att hjälpa andra anställda att kommunicera, speciellt dem i ledande position att skapa verktyg för att bli bättre på att få ut sitt budskap:

Min målsättning är att jag ska bli onödig, att de ska klara sig så bra att jag inte behövs mera. (skratt) Den här utopistiska målsättningen... Men allt är förstås viktigt och jag vet att det även uppskattas väldigt mycket att det finns någon som hjälper till med de här småsakerna. (K5)

Lite anmärkningsvärt är det ändå att inte alla respondenter har det här med att skapa riktlinjer och framför allt att stöda andra uttalat i sina arbetsuppgifter. Även här lyser det strategiska tänkandet och planeringen med sin frånvaro. Enligt Dahlman och Heide (2019, 201) kan kommunikatörerna nämligen hjälpa till med att förbättra den interna kommunikationen genom att stödja och utveckla chefers och medarbetares förutsättningar och förmåga att kommunicera. Kommunikationsklimat är enligt dem en verksamhetskritisk resurs som har stor betydelse i framtidens organisationer. Här finns mycket att lära för kommunerna i Finland. Det verkar helt enkelt som att kommunikatören i kommunen främst förväntas vara en informatör, i alla fall i de kommuner jag tittat närmare på i min undersökning. Men eftersom kommunikatörerna själva uttrycker en önskan om mer tid för strategisk planering så verkar kommunerna vara i ett brytningsskede i denna fråga. Mer om detta i kapitel 6.7.

Nästan alla kommunikatörer i min undersökning anser att de själva i sin tur har för lite stöd i sitt arbete. Nästan alla är också ensamma kommunikatörer i sin kommun, men det intressanta är att den enda respondent som inte upplever sig sakna stöd är en som jobbar ensam med kommunikationen i kommunen. De två som har kommunicerande kolleger, K3 och K5, upplever ändå att det skulle behöva mer stöd i sitt arbete. Så det verkar inte vara automatiskt så att den som inte har kommunicerande kolleger upplever sig sakna stöd eller att den som har kommunicerande kolleger skulle uppleva sig ha tillräckligt stöd. K2 är den enda av respondenterna som tycker att hen har bra med stöd:

*Jo, jag tycker nog att jag får stöd här. Kanslisten som sitter här så bollar jag mycket med, jag skulle ha varit helt borttappad med den här programvaran som de använder här om de inte hade funnits. --- Jag är spindeln i nätet, men vi är flera spindlar som ibland kanske kämpar om samma mygga.
(skratt) (K2)*

K2 tycker överlag att samarbetet i kommunen där hen jobbar fungerar bra, hen har mycket kontakt med alla avdelningar och säger sig lära mycket av dem. Kanske beror det delvis på att det handlar om en liten kommun men jag tror också att en sak som inverkar är att kommunikationen är lite utspridd i hens kommun. Även om K2 är anställd som kommunikatör så finns det andra avdelningar som också har ett visst kommunikationsansvar. Så länge samarbetet fungerar är detta säkert ett fungerande koncept för ifrågavarande kommun.

Men flera av de övriga respondenterna vittnar om helt andra känslor och upplevelser. K1 säger att hen skulle önska sig mer stöd i sitt jobb:

På det viset hade jag ju nog tänkt när jag bytte bransch att jag skulle vilja jobba på en kommunikationsavdelning och inte vara den enda kommunikatören. Just för att det skulle finnas folk som man får stöd av, som man skulle kunna lära sig av och nu har det ju bara blivit att lära sig i arbetet. Nog kan man ju ibland få lite stöd av grannkommunernas (kommunikatörer). (K1)

K6 påpekar att arbetsbördan är oändlig för en ensam kommunikatör. Hen medger att det vore jätteskönt att vara flera som kommunicerar för då skulle man ha bollplank och någon att fundera med. I stället upplever hen emellanåt att hen tvingas ta väldigt många beslut själv och det är tufft, speciellt då hen tidigare jobbat på en plats där alla jobbar med samma sak:

Jag tycker nog att jag är jätteensam. Det har kanske med personlighet att göra och vad man är van med. När man är i en kommun och jag har hundratalts kolleger, eller att jag har tio nära kollegor i korridoren, men det är ingen som kan ta över arbetet mitt och det säger sig självt att då är det ganska ensamt. (K6)

6.6 Position och inflytande

Av respondenterna i Viestinnän ala-undersökningen från 2021 svarade 15 % att de är en fullvärdig medlem i organisationens högsta ledningsgrupp och 5 % att de har rätt att närvara på ledningsgruppens möten. Av de som var fullvärdiga medlemmar ansåg hela 89 % att de har väldigt stor eller relativt stor möjlighet att påverka organisationens kommunikation. Av dem som hade rätt att närvara på mötena ansåg 70 % att de väldigt stor eller relativt stor möjlighet att påverka organisationens kommunikation. Likaså svarade 20 % att de är fullvärdiga medlemmar i en viktig ledningsgrupp i organisationen och 5 % att de har rätt att närvara på en sådan grupps möten. Av dem som inte hade någon plats i ledningsgruppen upplevde bara 4 % att de hade stor möjlighet att påverka och sammanlagt 27 procent att de har stor eller relativt stor möjlighet att påverka. (Viestinnän ala, 2021)

Med andra ord verkar kommunikatörer som är del av en ledningsgrupp uppleva att de har större möjligheter att påverka än de som inte är med i en ledningsgrupp. Makt är för övrigt ett ord jag helst vill undvika då det kan ge lite negativa associationer. Jag pratar hellre om påverkansmöjligheter eller (med)inflytande i detta sammanhang.

För K1 är det viktigt hur hens arbetsgivare ser på kommunikation överlag och vilken roll kommunikationsavdelningen har i organisationen. Om sin nuvarande position konstaterar hen att hen inte kommit så högt på stegen, ibland känner hen sig mest som en postbyrå. Kommunikationens roll har även i vissa fall mer eller mindre glömts bort, medger hen, som till exempel i samband med att

kriget i Ukraina bröt ut:

Bland dem som var på jobbet så var det inte riktigt någon som hade funderat på att kriskommunicera kring det här. Till måndagen hade man nog sammankallat till något slags krismöte men då hade man glömt mig... Sedan kommer man till mig och bara: Hördu, nu ska du börja göra såna här Ukraina-grejer. (skratt) (K1)

K1 tillägger att hen inte sitter med i kommunens högsta ledningsgrupp, och säger att hen inte skulle ha tid för det heller. Ändå medger hen att hen på något sätt borde få veta vad som besluts:

De kan ju hålla på och älta i två timmar och jag vet inte om jag skulle vilja sitta med så länge. (skratt) Det är också en balansgång när man är både den som ska driva projekten och den som ska utföra själva arbetet: att hur mycket kan man sitta med på möten? (K1)

K2 upplever sig inte ha speciellt mycket inflytande och sitter inte heller med i någon ledningsgrupp. Däremot säger hen att hen kan bli inbjuden ibland om ledningsgruppen behöver få ut någon information eller om de behöver hjälp med att visualisera något. K3 i sin tur sitter med i en ledningsgrupp, men inte den högsta. Det är heller inget hen egentligen tänkt på att hen kunde göra:

Jag har inte velat gå med i den. Jag har inte aktivt jobbat för det eller ens frågat därför att det tar ju jättemycket tid. Hellre ringer jag någon efteråt och frågar "vad var det ni beslöt?" Jag har inte jobbat för det. Vi borde vara flera då, tiden räcker inte till. Det går ändå alldeles för mycket tid till möten. (K3)

En plats i ledningsgruppen ger enligt Dahlman och Heide (2109, 144) "möjlighet att koppla kommunikationens potential att bidra både till operativa och strategiska värden för verksamheten". I ungefär hälften av Sveriges organisationer ingår kommunikationsfunktionen i organisationens högsta ledning, skriver de vidare. Även om en plats i ledningsgruppen inte automatiskt ger starkare position eller högre status i organisationen så ger det bättre förutsättningar för att sätta kommunikationen på agendan, menar de. I Finland verkar det vara ännu färre kommunikatörer som har en plats i organisationens högsta ledningsgrupp, endast knappt en tredjedel sitter med som fullvärdig medlem, har rätt att närvara hela tiden eller sporadiskt. (Viestinnän ala 2021, 34) Andelen ser ändå annorlunda ut i Kommunernas kommunikationsenkät 2017. Enligt den deltar 72 % av de kommunikationsansvariga i kommunen regelbundet i ledningsgruppens möten. Siffran har dock sjunkit jämfört med den tidigare undersökningen 2013 då hela 79 % sade sig regelbundet delta i mötena. 13 % deltar aldrig eller kan inte säga, vilket tyder på att en klar majoritet ändå någon gång deltar. K5 sitter med i några ledningsgrupper i kommunen, men inte i den högsta. Hen upplever sig ha en viktig roll när det kommer till kommunens kommunikation även om hen där är en del av ett team.

Det här är något som hen egentligen är helt nöjd med och förklarar:

I den där dagliga kommunikationen, jag kan ge råd och säga: Gör så här, men inte kan jag bestämma över vad andra gör och inte tycker jag att jag ska kunna göra det heller. Jag har en viss sakkunskap och erfarenhet och andra väljer att lyssna på det eller inte. Jag har en sakkunnig roll, exper-troll, men beslutanderätten har jag inte. (K5)

K6 är den enda av de sju respondenterna som sitter med i kommunens högsta ledningsgrupp, det har hen gjort från första början. Enligt henne är det något som kommunen helt enkelt gick in för när man anställde en person att sköta kommunikationen och något som är helt naturligt för henne. Hen upplever det som en positiv sak som gör att hen vet vad som händer i kommunen:

Min roll är att kommunicera. Jag har det perspektivet hela tiden i allt jag gör. Att någon borde få veta om det här. Därför är det nog jättebra att sitta med i ledningsgruppen. (K6)

K7 sitter inte med i ledningsgruppen, men de gånger som det besluts om något som hen kan informera vidare om kan hen få informationen före de andra anställda. Men i vanliga fall får hen och övrig personal information efter varje styrelsemöte och därifrån kan K7 sedan snappa upp saker att informera vidare om. Ett liknande upplägg med information efter varje styrelsemöte finns i den kommun som K4 jobbar i. Angående sin position upplever hen att hen har en jätteviktig roll i kommunen, men att hen på pappret inte är i toppskiktet. Ändå upplever hen sig ha möjlighet att påverka:

Det var nog ganska självständigt, det (kommunicerandet) tror jag liksom att det är en sån grej som man gärna ger över till nån, jag hade ganska fria händer och med det kommer makt. (K4)

Respondenterna i min undersökning ser överlag inte sig själva som speciellt inflytelserika personer. Svaren om position rör sig från ”postbyrå”, ”inte speciellt maktfull”, ”vill helst jobba i bakgrunden” och ”besluten tas på annan nivå” till ”var med då det behövdes”, ”sakkunnig roll” och ”mest är det så att jag gör, men jag kan komma med förslag”. Inflytande eller påverkansmöjligheter är alltså inget som respondenterna verkar ha som mål med sitt jobb, men vid en närmare titt så visst finns möjligheten att påverka där. Den ser dock lite olika ut.

En plats i kommunens ledningsgrupp ger som sagt inte automatiskt stor makt i kommunen, men det är absolut en markör för vilken position kommunikationen har i kommunen. Varje kommunikatör behöver förstås inte sitta i ledningsgruppen, men att till exempel en kommunikationschef sitter med ger en tydlig signal om kommunikationens värde. Vilken position kommunikatören har i kom-

munen varierar bland respondenterna i min undersökning. Endast en av de sju kommunikatörerna sitter till exempel med i kommunens högsta ledningsgrupp, medan flera säger att de inte har tid eller ens vill sitta med. Här kan man fråga sig vad tidsbristen beror på. Är det ledningen som borde se över kommunens kommunikation bättre så att kommunikatören kunde beredas en plats i ledningsgruppen, åtminstone som åhörare? Eller är det kommunikatörerna själva som borde se över sin tidsanvändning och prioritering? Men dessa båda aspekter går förvisso hand i hand. Ifall en kommunikatör sitter med i ledningsgruppen eller andra viktiga organ så tar det tid från annat. Frågan är väl då närmast om det kanske ändå borde få göra det. Att sitta med i kommunens högsta ledningsgrupp ger ju en unik inblick i vad som sker i kommunen och vilka beslut som fattas och varför.

6.7 Att verka utan ordentlig arbetsbeskrivning

En arbetsbeskrivning är a och o för att man som kommunikatör ska veta vad man ska satsa sin tid på. Man behöver någon form av rättesnöre, helt enkelt. Har man ingen skriftlig arbetsbeskrivning måste man i stället ofta fråga om råd eller helt enkelt gissa hur man ska göra. Det blir sällan någon kontinuitet i arbetet på det viset. Hela tre av sju respondenter saknar en ordentlig arbetsbeskrivning. Någon har en sådan sedan en tid tillbaka, men det har kommit en massa nya uppgifter till. En annan har fått veta att tjänstens platsannonser är arbetsbeskrivning medan ytterligare en fått i uppgift att göra en åt sig själv:

Jag skulle gärna ha en arbetsbeskrivning. Kommundirektören säger att nog kan vi skriva en, men det är ändå så pass varierande och det kommer saker till. Jag har väl tänkt att jag ska skriva ner en åt mig själv. Tanken var att jag skulle göra det nu men inte funnits tid för det. (K6)

Enligt Heide m.fl. (2018, 23) handlar effektivt ledarskap om att skapa arbetsuppgifter som medarbetare kan utföra självständigt och som de inte hela tiden måste koordinera med andras uppgifter. Den här aspekten missar chefer ofta i så kallade överinkluderande organisationer där de ger sina anställda ”*carte blanche* att inkludera alla i allting”. I sådana fall handlar det enligt Heide m.fl. om att en organisation helt enkelt lägger för mycket fokus på kommunikation och därmed inte blir värdeskapande utan närmast värdeförstörande. Att kommunicera om ”allt” och till ”alla” och att inte ha klara uppgifter försvårar alltså kommunikatörens jobb. Men i vissa fall kan det också bli så att en lista med uppgifter fylls på vartefter utan att något tas bort:

Den (arbetsbeskrivningen) är inte klar och tydlig, tyvärr. Det har kommit till

en hel massa. När jag började fick jag en, min arbetsbeskrivning bestod av en A4 med 20 franska streck och det sista strecket var plus allt annat som förmannen säger. (K7)

Det här blir förstås ohållbart i längden, att inte riktigt veta vad man ska och inte ska göra. En förändrad roll är därför något som Dahlman och Heide (2109, 145) förespråkar för kommunikatörer. Att göra något som inte förväntas kan vara en ögonöppnare för många medarbetare. Som exempel nämner de att till exempel driva ett ökat lyssnande så väl internt som externt. Det kan ändå kännas som ett stort steg för en del kommunikatörer, att gå utanför ramarna och göra något annat än vad de brukar och vad som förväntas av dem, medger de. Det är inte bara en eller två gånger som någon kollega eller någon instans hört av sig sent en eftermiddag med en begäran om att K6 ska lägga ut någon viss information eller skriva en viss sorts text. Då har hen suckat inombords över det där övertidssaldot som fortsätter växa, men gjort som begärt:

Att bara räkna med att jag fixar det enligt den tidtabell som någon annan har... Det är lite den bilden folk har när de tar kontakt, att K6 har säkert inget att göra, så det här kan hen lägga ut direkt. Som sagt har jag kanske gett sken av att det funkar så, men det är sällan så och då blir det en ordentlig stresspeak som följer. /.../ Spindeln i nätet är inte alltid så bra. (K6)

Att fundera över att inte bara göra saker rätt, utan att också göra rätt saker, är essentiellt om man vill utvecklas som kommunikatör, hävdar Dahlman och Heide (2019, 147). Det är enligt dem också viktigt att kunna förklara varför man plötsligt inte hjälper så som man tidigare gjort. Det kan handla om självhjälp, digitala verktyg eller utbildning. Att plötsligt börja säga nej till hjälpförfrågningar, även om man erbjuder en annan sorts hjälp, blir lätt ett mycket stort steg för en samvetsgrann och hjälpsam kommunikatör som är känd för att alltid ställa upp. Det vet K6 som säger att hen hittills gjort allt som medarbetarna bett om, men situationen har nu blivit ohållbar. Hen vet att många kolleger under åren vant sig vid att hen som kommunikatör sköter kommunikationen och informationen, framför allt personaltidningen:

Tidigare fick de också ihop personaltidningen då jag inte var i arbete och skrev texter och producerade material. De köpte kanske en eller två artiklar och resten producerade organisationen själv. Nu skriver jag precis varenda rad ungefär och när jag ber att någon ska skriva, så är det lite obekvämt, "kan inte du?" (K6)

Av den här orsaken, att det känns obekvämt, nöjer sig många kommunikatörer troligen med att göra det de alltid gjort. För visst går det snabbare då en erfaren person skriver en artikel än då någon mindre erfaren gör det. Men det innebär också att annat arbete förbli ogjort och medarbetarna, som kanske gärna skulle testa skriva lite om sin avdelning, inte får chansen att utvecklas.

Med andra ord går organisationen miste om både att kommunikatören kan utvecklas i sitt arbete och att andra medarbetare kan det. Att i stället allt mer låta kommunikatören jobba strategiskt samtidigt som hen lär ut en del av kommunikationen till sina medarbetare kunde därför vara ett smart drag av kommunerna.

6.8 Framtida utmaningar och möjligheter

Den årliga europeiska enkätundersökningen bland kommunikatörer, European Communication Monitor 2022 (ECM 2022), lyfter fram några intressanta saker inför framtiden. Fortsättningsvis, för femte året i rad, är att bygga och upprätthålla förtroende det som kommunikatörerna anser vara viktigast i jobbet. Och det här att vinna förtroende är framför allt viktigt bland kommunikatörer i offentlig förvaltning, visar undersökningen. Så mycket som 44,7 procent av dem anser det vara det allra viktigaste i jobbet. (ECM 2022, 73) Följande två viktigaste punkter för kommunikatörer inom offentlig förvaltning är att kommunikationen kring beslutsfattandet i organisationstoppen stärks och att hantera den ökande volymen av information. (ECM 2022, 76) Det här är intressanta delar av kommunikationen som lyfts fram och något som de kommunala kommunikatörerna i min undersökning också tagit upp. Det handlar ju om dialogen med medborgarna, positionen och inflytandet samt den ökande arbetsbördan. Heide m.fl. (2018, 24) listar fem övriga punkter som är viktiga för framtidens kommunikatörer: nya kommunikätorsroller och krav på ökad kompetens, paradoxer och spänningar, digitalisering och artificiell intelligens samt reflektion och vidareutbildning för att nå excellens. Sett till mina intervjuer så känns det som att kommunerna fortfarande har en bit kvar att gå.

Det strategiska tänkandet är något som kommunikatörerna i Finland lyfter fram som den viktigaste uppgiften, direkt efter innehållsproduktionen. En tredjedel av kommunikatörerna i Viestinnän ala-undersökningen anser sina strategiska kunskaper vara en styrka medan en femtedel skulle vilja lära sig mer kring det strategiska tänkandet i kommunikationen. (Viestinnän ala 2021, 21–23) I min undersökning vill också flera av respondenterna få mer tid till att planera långsiktigt och strategiskt:

Men som sagt så försöker jag ju hålla mig till mera strategiska projekt och sådana som jag menar att kommunen har nytta av eller behöver få, eller där man har möjlighet att få uppmärksamhet och få bra offentlighet, bra publicitet. Där vi har behov av att profilera oss. (K1)

Nu för tiden behöver kommunikatorerna kommunicera för att skapa engagemang. De behöver också förklara varför de gör det som de gör och dessutom försöka skapa bättre kopplingar och relationer internt för att på det sättet skapa en positiv känsla av delaktighet, menar Dahlman och Heide (2109, 197) och fortsätter: ”Det är först när det finns en delaktighet och ett engagemang bland medarbetarna som vi kan förvänta oss att de ska anstränga sig lite extra och agera som ambassadörer för organisationen”. Det här gäller den interna kommunikationen, men även organisationen och kommunikationen överlag. Kommunikatorerna kan ha en strategisk roll i detta, bara de dels ges den möjligheten och dels tar sig an den möjligheten. Men för att kunna göra detta krävs inte mer information, snarare tvärtom. Poängen enligt dem är att det inte endast är kommunikatorn eller kommunikatorerna som är viktiga för att driva den strategiska kommunikationen. Enligt Dahlman och Heide (2109, 201) utgörs kommunikatorernas bidrag till en organisations strategiska kommunikation av endast 10–20 %. Den övriga kommunikationen utförs nämligen av chefer och medarbetare, medan kommunikatorn ska stöda dem i kommunikationen, snarare än att producera texter och innehåll hela tiden.

7 Sammanfattande diskussion

Jag har i min avhandling pro gradu gått igenom de kommunala kommunikatörernas uppgifter och roller både i teori och empiri. I resultatdelen har sju kommunikatörer genom intervjuer fått ge sin bild av jobbet och utmaningarna. De flesta kommunikatörer som jag intervjuat har mer eller mindre ensamma ansvar för kommunens kommunikation och då krävs i princip både historieberättande och strategiskt planerande. Men att kunna göra båda delarna kan bli en ordentlig utmaning. Det är säkert en orsak till att kommunikatörerna ofta känner sig sig både splittrade och överbelastade med jobb, som mina intervjuer också visar. Enligt Dahlman och Heide (2109, 203) kommer de kommunikatörer som reducerar sin roll till historieberättande och gestaltning av budskap inte att bidra till den strategiska utvecklingen av verksamheten i någon högre grad. Men det är inte bara upp till den ensamma kommunikatören att börja tänka mer strategiskt. Det här är en utveckling som bör genomsyra hela organisationen.

Jag har haft som ett syfte att ta reda på var tyngdpunkten i kommunikatörernas jobb ligger. Många av de delar jag har med i teoridelen var också sådana som kommunikatörerna tog upp. Innehållsproduktionen var till exempel en naturlig del av arbetet för alla respondenter. Marknadsföringen var förvisso också en viktig del av arbetet för alla respondenter, men flera av dem upplever att den dagliga kommunikationen de facto är den viktigaste marknadsföringen av kommunen. Dessa två aspekter av arbetet, nyhetsproduktionen och marknadsföringen, verkar alltså vara ganska självklara delar av arbetsbilden.

Däremot är en aspekt som respondenterna lyfter fram bristen på tid och för mycket arbete. En orsak är säkerligen att majoriteten av mina respondenter jobbar som ensamma kommunikatörer i sina kommuner. Det säger sig självt att det i sådana fall blir väldigt mycket jobb för en person att sköta all kommunikation. Å andra sidan ansåg även de som hade kommunicerande kolleger att det fanns för mycket jobb, så det verkar mera handla om hur arbetet är organiserat och hur förväntningarna på kommunikatören ser ut. I mina intervjuer kommer det också fram att kommunikatörerna i vissa fall har ställt onödigt höga krav på sig själva.

En huvudorsak till den stora arbetsbördan är ändå kommunikatörernas i många fall obefintliga arbetsbeskrivningar. Tre av sju respondenter i min undersökning saknar en helt och hållet. De tre som har någon form av arbetsbeskrivning säger att de antingen inte fått någon över huvud taget, att de inte har en ännu (efter flera år) eller att de uppmanats skriva ner en själv. Att inte ha svart på vitt vad man ska satsa på i sitt arbete ger en känsla av att aldrig räcka till. Har man

dessutom många andra arbetsuppgifter på sitt bord än bara kommunikationen så orsakar det stress att försöka hinna kommunicera också. Hur ska då kommunikatörerna och kommunerna agera för att kommunikatörerna bättre ska veta vad de ska och inte ska satsa på? Att så fort som möjligt få en arbetsbeskrivning till pappers är det första steget. Att själv skriva ner en är kanske inte det bästa alternativet, men kan kanske bli en början till att kommunikatören får en officiell arbetsbeskrivning småningom.

Även om flera kommunikatörer i min undersökning saknar arbetsbeskrivning så gör de ganska likadana saker. Troligen handlar det om att de agerar från institutionaliserade föreställningar, eller stereotyper, kring vad en kommunikatör förväntas göra. Lövgren (2017) har i sin doktorsavhandling "Dancing Together Alone: Inconsistencies and Contradictions of Strategic Communication in Swedish Universities" sett närmare på den strategiska kommunikationen på 16 svenska universitet. Han har intervjuat 17 kommunikatörer på universiteten och kommit fram till att de sällan fått en utförlig arbetsbeskrivning och därför upplevt sig ha en något otydlig roll. Ändå gör kommunikatörerna ungefär samma saker på de olika universiteten, vilket Lövgren tolkar som att det finns institutionaliserade föreställningar att följa. Lövgren menar att kommunikationshanteringen är ett resultat av en komplex process som innefattar dels institutionaliserade förväntningar och krav från omgivningen och dels aktörernas egna tolkningar inifrån organisationen. Dessa utmanar ledningens funktionella och rationella syn på kommunikation, menar Lövgren (2017, 190). Den här tolkningen passar också in på kommunerna och deras kommunikatörer.

Jag ser ett klart samband mellan bristen på ordentlig arbetsbeskrivning och bristen på tid. Att ha en lista eller i alla fall riktlinjer för vad som hör till ens arbetsuppgifter borde vara kutym för alla, speciellt för kommunikatörer som har ett väldigt brett arbetsfält. Enligt Heide med flera (2018, 23) handlar effektivt ledarskap just om att stöda medarbetarna så att de kan arbeta självständigt och inte hela tiden behöver koordinera sina arbetsuppgifter med andra. Här missar många kommuner sin uppgift som arbetsgivare. Kommunerna är snabba med att skapa tjänster kring kommunikation, men sämre på att verkligen förklara vad tjänsten innebär och vilka uppgifter som inkluderas i den. Att fokusera för mycket på kommunikation kan enligt Heide med flera bli värdeförstörande i slutändan. Av den här orsaken är det mycket viktigt att varje ny och gammal kommunal kommunikatör får en ordentlig arbetsbeskrivning. Detta innebär i sin tur att kommunikatören vet vad hen ska fokusera på. Det ger samtidigt kommunerna möjlighet att en gång för alla sätta fokus på den strategiska kommunikationen. Med andra ord, att ge kommunikatören möjligheten att gå från innehållsproduktion till mer långsiktig, strategisk kommuni-

tion. Samtidigt kan kommunikationen också bättre arbeta för att skapa riktlinjer och stöda andra i kommunikationen.

En sak som flera av respondenterna uttryckte var en glädje och tacksamhet över att få prata om sitt jobb och hur de upplever det. Jag fick känslan av att de inte riktigt fått komma till tals så mycket förr, inte om sin egen roll i organisationen. En del uttryckte också att de fick aha-upplevelser och insikter under intervjun. Kanske kan en studie som denna också bidra till att öka kommunikatorernas medvetenhet om sin roll, sina rättigheter och skyldigheter. Som ensam kommunikatör i en kommun blir det lätt att man jämför med andra kommuner. Att sitta med i olika nätverk ger förstås mycket värdefullt stöd, men kan i vissa fall också bli en börda då det lätt kan bli så att man jämför sin situation med andra kommunikatörers. Eller som en av respondenterna uttryckte det: ”Man blir emellanåt bara frustrerad då man inser hur ensam man är och hur lite resurser man har och hur mycket man kunde göra.”

Det finns möjlighet till en hel del fortsatt forskning inom detta område. Det vore intressant att gå mer in på djupet på hur kommunerna ser på kommunikationen. Är det så att en del kommuner agerar värdeförstörande som Heide m.fl. (2018, 23) menar? Även kommunikatorernas möjlighet att påverka vore intressant att se närmare på. Vilka påverkningsmöjligheter har de kommunikatörer som sitter med i kommunens högsta ledningsgrup jämfört med de kommunikatörer som inte gör det? Slutligen vore det intressant att göra en djupdykning i kommunernas strategiska kommunikation. Hur ser den ut? Vilka delar ingår och hur tar sig kommunikatörerna an den strategiska biten? Min pro gradu-avhandling har endast nosat på dessa frågor. Jag hoppas att någon fortsätter forska i kommunernas kommunikation och kommunikatörens roll.

Källförteckning

- Aitken, R. & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. I *Journal of Marketing Management* 27 (9):1–21, august 2011. Hämtad 7.4.2022, från https://www.researchgate.net/publication/254317081_The_four_Rs_of_place_branding
- Arvidson, M. & Johansson, S. (2017) *Roll och identitet: en socialpsykologisk introduktion*. Gleerups.
- Axelsson, S. (2014) *Ledarbetarskap : arenor, roller och inflytande i ledningssystemet*. Malmö: Liber.
- Barnard, C.I. (2009). *The functions of the executive*. (C. Westermark, övers.). Malmö: Liber.
- Bjørnå, H. (2012). *Kommunenes omdømmebygging - egenart til besvær?* Hämtad 2.10.2002, från: https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/05/hilde-bjornaa_omdommebygging-i-kommuner_notat.pdf
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Malmö: Liber AB
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Dagård, U. (2017). Demokrati, medborgardialog och governance. I *Att demokratisera demokratin. 12 berättelser om samhällsodaning och dialog*. Sveriges kommuner och landsting. Hämtad 23.1.2022 från <http://www.padrigu.se/wp-content/uploads/2021/02/Att-Demokratisera-demokratin.pdf#page=132>
- Dahlman, S. & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation - led organisationer med kommunikation*. Liber: Stockholm.
- Ekengren, S. (2018). *Följarna först. Redaktionell metod för kommunikatörer*. Liber.
- Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 6:e upplagan. Liber: Malmö.
- European Communication Monitor (2022). Världens största vetenskapliga undersökning bland yrkesverksamma inom kommunikation. Hämtad 8.8.2022, från <https://www.communicationmonitor.eu/2022/07/07/ecm-european-communication-monitor-2022/>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014) From Public Relations to Strategic Communication in Sweden. The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge. I *Nordicom Review* 2014, Vol. 35 (2). Hämtad 5.4.2022, från https://www.researchgate.net/publication/287139564_From_Public_Relations_to_Strategic_Communication_in_Sweden_The_Emergence_of_a_Transboundary_Field_of_Knowledge
- Fredriksson, M, Färdigh, M. & Törnberg, A. (2018) *Den kommunikativa blicken - En analys av principerna för svenska kommuners kommunikationsverksamheter*. Arbetsrapport nr 79. Göteborgs universitet Hämtad 2.10.2022, från https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1710/1710498_den-kommunikativa-blicken_hela_rapporten.pdf
- Fredriksson, M. & Sjögren, M. (2021) Kommuner och kommunikation - röster i demokratins och marknadens tjänst. I Fredriksson, M. (red) *Organisationer och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Andra upplagan. Liber: Malmö.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. & von Platen, S. (2018) *Den kommunikativa organisationen. Slutrapport*. Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation, forskningsprojektet Kommunikativa organisationer. Hämtad 4.4.2022, från https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/slutrapport_den_kommunikativa_organisationen.pdf
- Hård af Segerstad, P. (2011). *Kommunikation och information - en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Liber.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Femte upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, C. & Heide, M. (red). (2008) *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber: Malmö.
- Kommunförbundet. (2013) *Kommuniaktion – Nyckeln till en fungerande organisation*. Handbok för kommunala arbetsplatser. Hämtad 15.10.2022, från https://www.kommunforbundet.fi/sites/default/files/media/file/kommunikation__nyckeln_ebook.pdf
- Kommunförbundet. (2016) *Handbok för kommunens kommunikation*. Hämtad 22.2.22, från https://www.kommunforbundet.fi/sites/default/files/media/file/1759viestintaopassvb5_ebook.pdf
- Kommunförbundet (2017). *Kommunernas kommunikationsenkät 2017*. Hämtad 7.8.2022, från <https://www.kommunforbundet.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20viestint%C3%A4kyseily%202017%20tulosdiat.pdf>
- Kommunförbundet (2020). *Kommunikation i kriser och exceptionella situationer. Handbok för kommunerna*. Hämtad 10.3.22, från <https://www.kommunforbundet.fi/publikationer/2020/2053-kommunikation-i-kriser-och-exceptionella-situationer-handbok-kommunerna>
- Kommunförbundet (2021). *Förvaltningsstadga för kommunen*. Hämtad 15.3.2022, från <https://www.kommunforbundet.fi/publikationer/2021/2080-forvaltningsstadga-kommunen>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2104) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Lydén, S. (2017). *Kommunikation, marknadsföring och demokrati*. I *Att demokratisera demokratin. 12 berättelser om samhällsodaning och dialog*. Sveriges kommuner och landsting. Hämtad 23.1.2022 från <http://www.padrigu.se/wp-content/uploads/2021/02/Att-Demokratisera-demokratin.pdf#page=132>
- Nygren, G. & Tenor, C. (2019). *Vita fläckar och svarta hål i det lokala medielandskapet*. I Nygren, G. & Wadbring, I. (red). *På väg mot medievärlden 2030: journalistikens villkor och utmaningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Rehnberg, H. S. och Grafström, M. (2020). *Uppluckrade gränser – kommunikatören som journalist? I Vad är journalistik? En antologi av journalistiklärare på Södertörns högskola*. Södertörns högskola. Hämtad 23.1.2022 från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1422534/FULLTEXT02>
- Sveriges kommunikatörer (2021). *Kompetenskartläggning 2021: Framtidens kompetenskrav på kommunikatörer*. Hämtad 30.3.2022, från <https://sverigeskommunikatorer.se/kunskap/om-yrket/>

Tenor, C. (2019). Lokala kommunikatörer versus lokala journalister 2019. I Truedson (red) m.fl. *Mediestudiers årsbok - tillståndet för journalistiken 2018/2019*. Utgiven av Institutet för mediestudier. Hämtad 1.4.2022, från https://mediestudier.se/wp-content/uploads/2019/12/Mediestudier_arsbok_2019_sammanslagen.pdf

Tenor, C. (2020). Gränser i förändring? Journalistik och kommunal information i det lokala medielandskapet. I Nygren, G (red) m.fl. *Mediestudiers årsbok - tillståndet för journalistiken 2019/2020*. Utgiven av Institutet för mediestudier. Hämtad 23.1.2022 från https://mediestudier.se/wp-content/uploads/2020/11/mediestudier_arsbok_2020_webb_final.pdf

Viesti (2022). *Viestintä ammattina*. Hämtad 28.8.2022, från <https://viesti.fi/viestinta-ammattina/>

Viestinnän ala 2021-tutkimus. (2021). Hämtad 16.3.2022, från https://www.jat.fi/wp-content/uploads/2021/11/Viestinnan_ala_2021_raportti.pdf

Personlig kommunikation:

Hagerlund, Tony. Epostmeddelanden den 22 februari 2022.

INTERVJUGUIDE

1 Allmänt

- 1.1 Hur sköts kommunikationen i din kommun?
- 1.2 Hur skulle du beskriva din roll som kommunikatör?
- 1.3 Vad tar det mesta av din tid?
- 1.4 Vad ser du som dina viktigaste arbetsuppgifter? Varför?
- 1.5 Ingår det i ditt jobb att i någon mån fastslå riktlinjer för kommunens kommunikation? Hur i så fall?
- 1.6 Hur använder du sociala medier? Är det envägs- eller tvåvägskommunikation som gäller?

2 Demokrati

- 2.1 För du en dialog med kommuninvånarna? Var och hur i så fall?
- 2.2 Ordnas invånarforum och liknande för att stärka medborgardialogen i kommunen?
- 2.3 Vem ser du som din viktigaste arbetsgivare, förutom kommunen? Medborgarna, verksamheten eller politikerna?
- 2.4 Vem uppfattar du som din närmaste chef?

3 Marknadsföring

- 3.1 Vad har du för roll i marknadsföringen av kommunen?

4 Myndighetsinformation/nyhetsproduktion

- 4.1 Hur stor del av ditt arbete består av redaktionellt arbete, dvs att skriva texter, fotografera eller filma och dela detta?

5 Kriskommunikation

- 5.1 Hur ser kommunikationsgången ut vid kriser och exceptionella situationer?
- 5.2 Vilken roll har du i krissituationer?

6 Position och makt

- 6.1 Vilken position skulle du säga att du har i kommunen? Hur ser din roll ut gentemot till exempel styrelsen eller kommundirektören?
- 6.2 Sitter du med i kommunens högsta ledningsgrupp eller i en av de högsta ledningsgrupperna?
- 6.3 Har du stor/relativt stor makt/påverkansmöjlighet över kommunens kommunikation?
- 6.4 Har du tillräckligt stöd i ditt jobb, kollegialt eller annat?

7 Allmänt om din yrkesroll

- 7.1 Märker du att någon tidigare yrkesroll påverkar din nuvarande roll som kommunikatör? Vilken/hur?
- 7.2 Är din arbetsbeskrivning klar och tydlig eller är den splittrad och varierande?
- 7.3 Finns det konflikter mellan olika roller du har?

Något mer du vill tillägga?