



Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2012
Handledare: Camilla Nothhaft
Examinator: Veselinka Möllerström

Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Kommuners utmaningar i sociala medier

MICHAELA HEDENBY & HANNA SVEDERBORN

Lunds universitet

Institutionen för strategisk kommunikation

Abstract · Sammanfattning

Municipalities challenges in social media

In this thesis we will analyse the challenges that seven Swedish municipalities face while working with social networks such as Facebook and Twitter. Based on neoinstitutional theory we try to find explanations to why these challenges exist, increasing organizations awareness of in what way and to which extent they are affected by the expectations from the surrounding world. Twelve persons in seven different municipalities, all users of social media, have been interviewed. According to the neoinstitutional theory organizations act within the frame of cognitive, normative and regulative institutions, which they may or may not be aware of, in order to gain legitimacy. We have used this theory to try to show that municipalities are forced to combine two roles: on one hand being the traditional municipality, and on the other hand a modern organization using social media. The tensions between these roles can be seen in different contexts: in the municipalities' purpose of using the channels, in what way they are expected to act in social media, in discussions about to what extent they should prioritize these channels and what tone to use towards their citizens. The results tell us that the majority of the participating municipalities are aiming at a more modern way of working and don't see the challenges in social media as particularly big.

Kommuners utmaningar i sociala medier

I den här uppsatsen undersöker vi vilka utmaningar sju svenska kommuner har stött på i sitt arbete med sociala medier. Genom intervjuer med tolv personer som arbetar med information och kommunikation i sina respektive kommuner har det framkommit ett antal utmaningar som har analyserats genom ett neoinstitutionellt perspektiv. Neoinstitutionalismen förklarar hur organisationer agerar för att anses som legitima, utifrån de regler, normer och förväntningar som existerar i deras omvärld. Vi har här funnit en spänning mellan kravet på en kommun att dels agera som en traditionell kommun, dels att vara en modern organisation. Denna spänning mellan

olika förväntningar på kommunen tar sig i uttryck i olika delar av arbetet med sociala medier och skapar följande utmaningar: vilket syfte kommunen har med sociala medier, tillvägagångssättet i kanalerna, i förhandlandet om i vilken omfattning kommunerna ska prioritera dem och vilket tonfall de ska använda gentemot medborgarna. Resultatet visar också att flertalet av kommunerna eftersträvar ett modernare arbetssätt och inte anser att utmaningarna med att använda sociala medier är särskilt stora.

Antal tecken blanksteg: 74 836

Nyckelord: sociala medier, kommuner, neoinstitutionalism, utmaningar, legitimitet, municipalities, Social media, challenges, legitimacy

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Forskningssyfte	2
1.2 Frågeställning	2
1.3 Disposition	2
2. Teori	3
2.1 Bakgrund	3
2.1.1 Kommuner	3
2.1.2 Bloggar och sociala nätverk	4
2.2 Tidigare forskning	4
2.3 Institution	5
2.4 Det neoinstitutionella perspektivet	6
2.5 Legitimitet	7
2.6 Sociala medier	8
2.7 Samhällskommunikation i det nya kommunikationsklimatet	9
2.8 Kommuner och nya organisationsformer	10
3. Metod	11
3.1 Vetenskapliga utgångspunkter	11
3.2 Urval	11
3.3 Insamlingsmetod	12
3.3.1 Intervjuguiden	12
3.3.2 Genomförandet av intervjuerna	13
3.4 Analysmetod	13
4. Analys	14
4.1 Kommunernas syfte med sociala medier	15
4.1.1 Sociala medier som medel	15
4.1.2 Sociala medier som självklarhet	17
4.1.3 Sociala medier som omogen kanal	18
4.1.4 Sammanfattning	20
4.2 Planera och styra kommunikation	20
4.2.1 Flexibel strategi	22
4.2.2 Öppenhet i sociala medier	24
4.2.3 Sammanfattning	26

4.3	Prioritering av resurser	27
4.3.1	Tid och resurser	27
4.3.2	Intern förankring	31
4.3.3	Sammanfattning	33
4.4	Tilltal i kommunikationen	34
4.4.1	Personlig	34
4.4.2	Sammanfattning	36
5.	Slutsats och diskussion.....	37
5.1	Slutsats	37
5.2	Diskussion	38
5.3	Framtida forskning	39
6.	Referenser	41
6.1	Intervjuer	41
6.2	Elektroniska källor	41
6.3	Litteratur	42
7.	Bilagor	44
7.1	Intervjuguide	44

1. Inledning

Sociala medier är en relativt ny kommunikationskanal som används allt mer av organisationer av olika slag. Organisationer med vinstintresse kan här se stora fördelar då det är en chans för dem att marknadsföra sig utan några större ekonomiska insatser (Carlsson, 2009). Inom området finns en hel del litteratur om hur organisationer med vinstintresse bör agera och vilka risker som finns för dem i arbetet med sociala medier. Men intresset för de nya kanalerna växer även inom offentlig verksamhet och idag använder merparten av Sveriges kommuner någon typ av sociala medier (<http://www.skl.se>). Forskning om kommuner och sociala medier är emellertid något eftersatt i jämförelse med den för företag. Det finns tidigare studier och artiklar som främst behandlar kommuners användning och hantering av sociala medier, men inte så mycket om vilka risker som finns. Kommunerna är en offentlig verksamhet som finansieras av skatteintäkter och kan därför inte gå i konkurs. Därför kan riskerna se annorlunda ut för dem. De är också en myndighet som har till uppgift att främja demokratin och bör därför kunna tillhandahålla medborgarkontakt. Där kan sociala medier vara ett lämpligt medel. Men tillämpningen av sociala medier inom kommunerna är mycket varierande och det är fortfarande inte alla kommuner som börjat använda dem. Vi finner här en kunskapslucka i vilka faktiska utmaningar kommuner som använder sociala medier upplever sig ha stött på.

Ett sätt att undersöka kommunernas användning av sociala medier och vilka utmaningar de ser är genom det neoinstitutionalistiska perspektivet, som ser till hur en organisation påverkas av dess institutionella omvärld. Den institutionella omvärdens förväntningar på en organisation måste uppfyllas av organisationen för att den ska anses vara legitim (Powell, 2007; Jönsson, Persson & Sahlin, 2011). Kommunerna måste med andra ord agera utifrån vad de tror att medborgarna förväntar sig av dem för att vinna legitimitet. I kommunernas arbete med sociala medier kan det vara svårt att förena de förväntningar som finns på dem med de som finns på agerandet i sociala medier. Detta är något som kan innebära

vissa utmaningar för kommunerna, som därför måste hitta sätt att balansera, prioritera och agera i spänningen mellan olika institutionella förväntningar (Furusten, 2007).

1.1 Forskningssyfte

Eftersom det finns en forskningslucka angående vilka utmaningar kommuner står inför i arbetet med sociala medier, vill vi bidra till att belysa detta. Då fler och fler kommuner använder sociala medier, och kommunen är en myndighet som har nära kontakt med sina medborgare är det högst relevant att undersöka vilka svårigheter de kommuner som är aktiva i kanalerna har stött på. Mer specifikt ämnar studien att ge fördjupade kunskaper i hur olika institutionella spänningar skapar utmaningar i kommunernas arbete i sociala medier. Vidare vill vi titta på hur kommunerna agerar och resonerar kring dessa utmaningar för att kunna motivera sin närvaro i kanalerna. Vi vill med detta bidra till forskningens förståelse för offentliga organisationer användning av sociala medier.

1.2 Frågeställning

1. Var i kommunernas arbete med sociala medier har de stött på utmaningar?
2. Hur har kommunerna agerat och resonerat kring utmaningarna?

1.3 Disposition

Uppsatsen inleds med en bakgrund till varför undersökningen genomförts, syftet med studien och frågeställningar. Därefter följer ett teoriavsnitt som innehåller tidigare forskning inom området, beskrivning av den använda teorin och de begrepp utifrån vilka empirin har analyserats. I nästa avsnitt redogör vi för våra vetenskapliga utgångspunkter och beskriver tillvägagångssättet i analys samt insamling av empiri. I avsnittet som följer görs själva analysen där empiri ställs mot varandra och mot teori, och där vi får förståelse för det empiriska materialet utifrån vald teori. Uppsatsen avslutas med slutsats och diskussion kring resultaten och förslag på fortsatt forskning.

2. Teori

2.1 Bakgrund

2.1.1 Kommuner

Sveriges kommuner lyder under den så kallade kommunallagen som ger dem möjlighet att till stor del själva besluta om hur till exempel resurser ska fördelas (<http://www.skl.se>). Kommunen har i uppdrag att utveckla samhället i syfte att främja medborgarnas gemensamma intressen och utveckla en lokal demokrati (Wallenberg, 2000). Det innebär att medborgarna direkt eller indirekt ska kunna ha inflytande på beslut som tas i kommunen.

Den typ av kommunikation som kommunerna arbetar med är samhällsinformation, medborgardialog och service i den meningen att man kan kontakta kommunen i specifika frågor eller ärenden (<http://www.skl.se>; Abrahamsson, 1993; Kraft & Strandberg, 2006). De informationskanaler de traditionellt sett använder är kommunal tidning, webbsida, lokaltidning och media. Vill man kontakta kommunen kan man göra det via mail, telefon, eller besök. Man har också möjlighet att exempelvis sätta in en insändare i lokaltidningen för att framföra en åsikt.

Offentliga verksamheter som kommuner eftersträvar full insyn i sitt arbete, detta kallas offentlighetsprincipen (Dahlqvist & Melin 2010). Det innebär att vem som helst får ta del av verksamhetens handlingar och att de anställda i kommunen är fria, och ibland till och med skyldiga att berätta vad de vet om ett ärende. Det senare kallas meddelarfrihet. Denna transparens främjar demokratin och minskar risken för korruption. I kommunernas arbete med kommunikation måste de alltid ha offentlighetsprincipen i åtanke, vilket påverkar deras hantering av sociala medier (Dahlqvist & Melin 2010).

2.1.2 Bloggar och sociala nätverk

De sociala medier som vi främst diskuterat med kommunerna är bloggar och sociala nätverk där man framför allt kommunicerar med varandra via en textbaserad dialog. Kaplan och Haenlein (2010) beskriver bloggar som en personlig hemsida där oftast en individ står för innehållet som vanligen är textbaserat. Interaktion med andra är dock möjligt genom en kommentarsfunktion (Kaplan & Haenlein, 2010). Sociala nätverkssajter som Twitter och Facebook är program där man kan skapa en egen profil och ett digitalt kontaktnät. Man kan bjuda in vänner och kollegor till att skicka meddelanden och ha tillgång till varandras profiler (Kaplan & Haenlein, 2010). Där finns också en möjlighet att skapa intressegrupper eller sidor för olika event och organisationer där man kan interagera med varandra.

2.2 Tidigare forskning

I vår litteraturgenomgång har vi hittat en del uppsatser och artiklar som handlar om sociala medier och organisationer. Flertalet av dessa behandlar dock privata organisationer och företag.

En kandidatuppsats som inriktar sig på sociala mediers risker och utmaningar för företag är *Företags medvetenhet om sociala medier - en elefant i en porslinsbutik?* av Johan Fischer och Daniel Gullberg vid Lunds universitet, 2012. Där undersöker de företags medvetenhet om risker och effekter i deltagandet i sociala medier. Det finns också vetenskapliga artiklar i ämnet som redogör för de risker ett företag står inför och hur man undviker dem, t.ex. Jim Mortlemans *Social Media Strategies* (2011), Catherine Everetts *Social media: opportunity or risk* (2010) samt Kaplan och Haenleins *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media* (2010).

En av de studier som ligger närmast vårt ämne heter *Kommuner och sociala medier: en studie om kommuners användning av Facebook*. Det är en kandidatuppsats skriven av Christine Johansson och Sanja Bumbar vid Högskolan Väst, 2012. Deras studie visar att kommuner använder sociala medier för att öka dialogen med sina medborgare och måla upp en positiv, personligare bild av kommunen. De nämner att kommunerna ser mer fördelar än nackdelar med sociala medier och att användningen är ett steg mot en modernare organisation, samt att denna modernisering kan innebära risker för kommunen. Då deras studie fokuserar mer

på själva användningen, kan vi bidra med en djupare förståelse för utmaningarna, genom att ta hänsyn till den institutionella omvärlden och kommunernas legitimitet.

Institutionell teori används i studien *När kommuner hänger med: En kvalitativ studie av hur åtta svenska kommuner har organiserat och använt sig av sociala medier i den egna verksamheten när det saknats officiella riktlinjer för detta*, av Ida Hansson Käll och Mikaela Jonasson, Uppsala universitet 2010. Tyngdpunkten ligger på hur åtta kommuner väljer att använda sociala medier när det saknas klara riktlinjer. Fokus i uppsatsen ligger främst på hanteringen av sociala medier med ett litet avsnitt om vilka svårigheter kommunerna stött på. I vår uppsats går vi emellertid djupare in på utmaningarna ur ett neoinstitutionellt perspektiv.

Hantering av sociala medier: en studie av hur kommuner väljer att hantera sociala medier av Dejan Hrgic, Linnéuniversitetet 2011, undersöker hur kommuner ser på och använder sociala medier, och till vilket syfte. Resultatet visar att de ser sociala medier som en vanlig kommunikationskanal vald av medborgarna, och att de minimerar riskerna genom att ha riktlinjer. Syftet är att hålla en dialog, omvärldsbevaka, och ha en effektiv kriskommunikation.

2.3 Institution

I vår studie använder vi termen institutioner, vilket är ett mångtydigt begrepp. Därför inleder vi teoriavsnittet med att förklara vad begreppet betyder och vad vi menar med det i denna studie.

Den samhällsvetenskapliga definitionen av institutioner är de normer, regler och kognitioner som strukturerar människor till ett visst återkommande handlingsmönster (<http://www.ne.se>). Selznick (1968) och Scott (2001) menar att en institution är resultatet av sociala beteenden och mänsklig interaktion, vilket gör institutionerna påverknings- och formbara. Aspekterna regler, normer och mening kan jämföras med Furustens (2007) uttryck ”institutionell omvärld”, med vilket han menar de förutsättningar som omgivningen ger en organisation. Furusten (2007) och Scott (2001) betonar att just de förutsättningarna avgör vilket sätt som är mest lämpligt att agera på i en viss situation då de sätter legala, moraliska och kulturella gränser för vad som är legitimt och inte. En organisations institutionella

omvärld begränsar och kontrollerar, men kan också stötta och berättiga en struktur eller en viss handling (Scott, 2001; Dowling & Pfeffer 1975; Furusten, 2007).

De institutioner vi nämner i studien syftar alltså på de formella och informella krav och förväntningar som kommunen uppfattar ifrån sin omgivning. Uppfattningen om vilka krav och förväntningar som finns på kommunen kan dock skilja sig mellan olika aktörer.

Scott (2001) delar in institutioner i tre pelare - den regulativa, den normativa och den kulturella/kognitiva. Den regulativa betonar juridiska regler och lagar. Den normativa innehåller en värderande och obligatorisk dimension, alltså de principer och ideal som gäller. De kulturella/kognitiva faktorerna innebär omvärldens gemensamma föreställningar och ramar genom vilka mening förstås. Pelarna täcker in institutioner från det medvetna till det omedvetna, och från lagar till det som vardagligen tas för självklart (Scott, 2001).

2.4 Det neoinstitutionella perspektivet

Neoinstitutionell teori beskriver hur en organisations struktur inte bara påverkas av tekniska krav, resursberoende och andra objektiva rationella förutsättningar, utan också institutionella faktorer som idéer, regler, lagar, moden, kunskap, rationella myter, ideologier, normer, den allmänna opinionen, m.m. i samhället (Meyer, Boli, and Thomas, 1987 refererad i Powell, 2007). Med andra ord det som Furusten (2007) kallar för den institutionella omvärlden. Kärnan i teorin är att organisationer är så djupt påverkade av sin sociologiska och politiska omgivning att organisatoriska lösningar och strukturer ofta är antingen reflektioner av eller svar på regler, föreställningar och kognitioner som är inbyggda i den allmänna miljön (Powell, 2007; Dowling & Pfeffer, 1975).

Neoinstitutionell teori förklarar också varför organisationers strukturer tenderar att likna varandra. För att hantera de institutionella förväntningarna på ett bra sätt händer det att organisationer anammar andra organisationers sätt att agera. DiMaggio och Powell (1983) och Furusten (2007) benämner detta fenomen isomorfism. En typ av isomorfism kallas *påtvingande isomorfism* och innebär att organisationer inom ett verksamhetsfält eller en sektor liknar varandra baserat på förväntningarna från omvärlden (DiMaggio & Powell, 1983). Ett exempel på det är den institutionella omvärldens förväntningar på kommunen att bete sig som en

traditionell kommun och agera som andra kommuner för att betraktas som legitim, även om det inte gagnar deras effektivitet.

Ett annat exempel på isomorfism är *mimetisk isomorfism*. Det innebär att osäkerhet inom en organisation medför att den anammar beteendet från andra likartade organisationer som agerat framgångsrikt i liknande situationer (DiMaggio & Powell 1983). DiMaggio och Powell (1983) använder termen ”modeling” för att illustrera hur organisationer studerar varandras framgångar och applicerar dem på sin egen verksamhet, exempelvis genom att börja använda sociala medier då man ser att andra nått framgång i sin kommunikation med hjälp av de kanalerna. Vidare förklarar de att organisationer använder sig av metoden i syfte att öka sin legitimitet och att de tenderar att ta efter organisationer som liknar den egna men som har högre legitimitet och därmed är mer framgångsrika.

En tredje typ av isomorfism är *normativa påtryckningar*, som kommer ur professionalismen (DiMaggio & Powell, 1983). Organisationerna har då liknande uppsättningar personal med akademisk utbildning, som för med sig samma kunskaper till sina respektive arbetsplatser. Det leder till att arbetsplatserna utvecklas åt samma håll och liknar varandra (DiMaggio & Powell, 1983). Dessa akademiker kan också känna samhörighet med andra i samma yrke och utbyter information och stöd genom olika nätverk, vilket också leder till isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983).

Det är för en organisation viktigt att kunna hantera och motsvara de institutionella faktorerna för att anses vara en legitim aktör (Furusten, 2007; Dowling & Pfeffer, 1975). Då man kan prioritera olika institutioner på olika sätt innebär detta att två organisationer av samma typ som båda eftersträvar legitimitet, också kan bete sig olika.

2.5 Legitimitet

En viktig faktor när man analyserar en organisations beteende med hänsyn till dess samspel med omgivningen är legitimitet (Dowling & Pfeffer, 1975; Furusten 2007). Organisationer anser det önskvärt att vara legitima eftersom de då uppfattas som värdiga, meningsfulla, förutsägbara och pålitliga (Suchman, 1995). Legitimitet kan definieras som ”den process där en organisation motiverar sin rätt att existera inför ett överordnat system” (Maurer 1971, refererad i Suchman 1995,

och i Dowling & Pfeffer 1975). Suchman (1995) citerar också Ginzler, Kramer & Sutton (1992), Nielsen & Rao (1987) och Perrow (1970) och säger att "Legitimitet är en generaliserad uppfattning eller ett antagande om att en organisations agerande är önskvärt, korrekt eller lämpligt inom ett socialt konstruerat system av normer, värderingar, övertygelser och definitioner." (Vår övers.)

En organisation uppnår legitimitet när de sociala värden som förknippas med dess verksamhet överensstämmer med de normer för acceptabelt beteende som finns i det större sociala system som den är del av (Dowling & Pfeffer 1975). Legitimitet representerar alltså snarare en relation med organisationens publik, än något som organisationen äger eller innehar (Suchman, 1995). Det finns olika institutionella strukturer och aktiviteter man bör följa och som leder till olika former av legitimitet (Suchman, 1995). Man kan bland annat uppnå legitimitet genom att organisationen är önskvärd, men också genom att den är begriplig (Meyer & Scott, 1983 refererad i Suchman 1995). Meyer och Scott (1983, citerad i Suchman 1995) menar att så länge en organisation kan förklara sig så kan den betraktas som legitim.

I vår studie menar vi, liksom neoinstitutionell teori, att legitimiteten är viktig för en kommun och att denna är beroende av att kommunen kan hantera de institutionella förväntningarna på ett bra sätt.

2.6 Sociala medier

Sociala medier är forum som tillåter kommunikation från många till många (<http://www.ne.se>). Det är platser där gränser mellan vad som är offentligt och privat, socialt och digitalt, kommersiellt och ideellt suddas ut (Carlsson, 2009). Vidare skriver även Carlsson (2009) att den nya typen av sociala forum både öppnar för nya möjligheter och risker, och ställer nya krav på organisationer i deras sätt att kommunicera och marknadsföra sig på.

Sociala medier har utvecklats utifrån Web 2.0 där det inte längre är specifika individer som skapar och publicerar innehållet (Kaplan & Haenlein, 2010). Istället samarbetar alla användare som vill delta och modifierar innehållet löpande (Kaplan & Haenlein, 2010; Berglez & Olausson, 2009; Aula, 2010; Falkheimer & Heide, 2011). Kaplan och Haenlein (2010) anser att sociala medier är några av de

mest effektiva kommunikationskanalerna på grund av den stora mängd information som kan förmedlas snabbt, och den sociala närvaron.

Den stora skillnaden mellan sociala medier och andra kommunikationskanaler är att man har en öppen interaktion med sina följare. Det är viktigt att se till att man har en diskussion med sina följare i sociala medier, och inte bara när det gäller att reda ut konflikter eller hantera missnöjda kunder (Kaplan & Haenlein 2010). Carlsson nämner några framgångsfaktorer som kan underlätta för en organisation att bli framgångsrik i sociala medier:

- Engagemang
- Äkta intresse för nätverkande och kontaktskapande
- Önskan om att vara modern
- Ha en plan men inte en överdrivet detaljerad strategi
- Snabb reaktion på omvärldens respons
- Mod att experimentera och ta vissa risker, göra fel, justera sina planer och förbättra

2.7 Samhällskommunikation i det nya kommunikationsklimatet

Förr var organisationer mer stabila och kommunicerade via envägskanaler för att få ut sin information till olika målgrupper på ett byråkratiskt och hierarkiskt sätt (Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Falkheimer & Heide, 2003). I dagens samhälle är människors uppfattning om omvärlden att allt flyter, går snabbare och att gränser suddas ut, olika former och roller blandas samman, vilket innebär att målgrupper är svårare att urskilja (Larsson, 2008; Falkheimer & Heide, 2003). I kritiken mot envägskommunikationen och övertalningen uppmanas organisationer att satsa på relationsskapande och dialog (Larsson, 2008). Där innebär dialog en tvåvägskommunikation där man tillsammans skapar och delar information för att nå ömsesidig förståelse (Larsson, 2008). I en tid där informationsteknologin innebär interaktion och reflexivitet förväntas det att kommunikation och relationsskapande sker även på medborgarnas villkor (Falkheimer & Heide, 2003). Sociala medier tillhandahåller sätt att uppnå många av förväntningarna i det nya kommunikationsklimatet, bland annat möjligheten till tvåvägskommunikation, snabb återkoppling, relationsskapande, interaktion och öppen diskussion.

Kommunens kommunikationsarbete har länge varit inriktat på att informera med hjälp av trycksaker, annonser och kampanjer. I *Kommunikationens villkor*

menar dock Lena Andersson (1984, refererad i Larsson & Rosengren, 1995) att ingen trycksak i världen kan överträffa det informationsflöde som medborgarna får i direktkontakt med samhällets service och tjänster. För att de anställda ska kunna vara en del av kommunikationsprocessen måste de ha både kunskapen och viljan att delta (Andersson, 1984, refererad i Larsson & Rosengren, 1995).

2.8 Kommuner och nya organisationsformer

Det postindustriella kunskapssamhällets framväxt innebär en samhällsförändring som sätter nya krav på kommuner (Wallenberg, 2000). Nya problem och arbets sätt kräver nya metoder och lösningar. Men eftersom utvecklingen är svår att styra och förutse, är det också svårt att veta vad man ska anpassa sig till, och hur. Kommunens varierande uppgifter gör det också svårt att kombinera de förväntningar som finns på kommunen. Wallenberg (2000) påpekar att dessa inbyggda målkonflikter och spänningar mellan olika uppgifter har framkallat diskussioner om vad en kommun egentligen är och bör göra, ända sedan 1862.

Wennergren (2004) belyser att information, dynamik, smidighet och kreativitet är nyckelbegrepp inom kommuner. Han menar vidare att det är viktigt för en kommun att hålla sig uppdaterad om vad som pågår i samhället. Förut stod lagar och regler främst i kommunens fokus, men med tiden har detta synsätt försvagats och ambitionen blivit att anpassa sig till utvecklingen snarare än att styra den (Wallenberg, 2000). Följden blir att strukturer, principer och rutiner måste göras om för att passa ett nytt samhälle, och organisationen blir mer flexibel (Wallenberg, 2000). Kommunikationen inom dessa nya organisationsformer kännetecknas enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005) av ett flitigt användande av moderna informations- och kommunikationstekniker (IKT). Vidare menar författarna nya postbyråkratiska organisationsformer där dialog, flexibilitet och IKT är viktiga inslag, inte passar alla organisationer och att olika organisationer har olika kommunikativa förutsättningar, krav och möjligheter (Heide m fl, 2005).

3. Metod

3.1 Vetenskapliga utgångspunkter

Då den kvalitativa forskningen inriktar sig på att förstå den sociala verkligheten efter hur deltagarna i denna verklighet tolkar den (Bryman, 2008), tycker vi att ett kvalitativt tillvägagångssätt passar utmärkt för vår studie. Vi vill nå en förståelse för hur den institutionella omvärlden påverkar kommunens arbete med sociala medier. Detta är inte ett oberoende, mätbart faktum, utan snarare en förståelse för deltagarnas tolkning och resonemang. Vår studie tar avstamp i en konstruktivistisk ontologi vilket innebär att verkligheten är subjektiv och uppfattas utefter hur man kommunicerar och tänker om den (Daymon & Holloway, 2011). Därifrån tar vi ett interpretativistiskt (tolkande) perspektiv och en förstående epistemologi som betyder att människan formar sin omgivning genom interaktion med andra individer och den betydelse man anser att ens egna och andras handlingar har (Daymon & Holloway, 2011). Kunskap om verkligheten når man i så fall genom förklaringar av eller förståelse för hur människor beter sig, skapar mening och tolkar sin egen erfarenhet (Daymon & Holloway, 2011; Bryman, 2008).

Vi har en abduktiv ansats då vi undersöker enskilda händelser, så som vilka utmaningar våra respondenter upplevt i sitt arbete med sociala medier, och använder ett neoinstitutionellt perspektiv för att tolka dem i ett mer generellt sammanhang (Danermark, Ekström, Jakobsen & Karlsson, 2003).

3.2 Urval

För att på bästa sätt besvara våra frågeställningar och vårt forskningssyfte har vi valt att göra ett så kallat målinriktat urval (Bryman, 2008). Det innebär att vi valt kommuner, och personer inom kommunerna, som vi tror lämpar sig bäst för undersökningens syfte. Just kommuner valdes eftersom det är den offentliga organisation som arbetar närmast medborgarna. Eftersom studien ämnar undersöka vilka faktiska utmaningar kommuner stött på är de intervjuade kommunerna redan etablerade i sociala medier, om än i olika utsträckning. Alla respondenter arbetar på

informations- eller kommunikationsavdelningen och är i kontakt med sociala medier i någon form, de representerar också båda könen och olika åldrar. På så vis tror vi oss kunna få en nyanserad bild av hur kommunerna arbetar och resonerar till fördel för sociala medier, eftersom detta är vår vinkel på studien.

Tolv respondenter har intervjuats. Det har varit tio intervjutillfällen och sju kommuner har deltagit i undersökningen. Vi upplevde efter ett tag teoretisk mättnad då vi efter ett antal intervjuer fick liknande svar från kommunerna (Bryman, 2008). Med omfattningen av arbetet med sociala medier som första kriterium, har vi i andra hand valt kommuner efter vad som varit geografiskt fördelaktigt för att kunna genomföra direkta intervjuer. Vi menar att personliga möten ger en mer avslappnad diskussion och möjlighet att undvika missförstånd. Vårt enda undantag var intervjun med den kommun som anses vara bland de främsta i Sverige när det gäller arbetet med sociala medier. Vi ansåg att deras åsikt var intressant att ha med, och valde att genomföra intervjuerna via ett videosamtal och ett telefonsamtal.

3.3 Insamlingsmetod

Intervjuer är en bra metod när man söker förståelse för personers grundföreställningar och hur de påverkar uppfattningen om ett visst fenomen (Daymon & Holloway, 2011). Vi valde semistrukturerade intervjuer för att hålla intervjuerna så öppna som möjligt men ändå uppnå jämförbarhet kommunerna emellan. Enligt Bryman (2008) krävs ett visst mått av struktur när man ska undersöka olika enheter för att kunna få någon typ av jämförbarhet, samtidigt som flexibilitet är viktigt vid genomförandet av den här typen av intervjuer. På detta sätt har vi fått fram en riklig mängd data om hur respondenterna resonerat i de utmaningar de stött på.

3.3.1 Intervjuguiden

Vår intervjuguide bestod av ett antal teman med frågor som vi behövde få besvarade. Intervjuerna inleddes med bakgrundsfakta om respondenten, någonting Bryman (2008) föreslår, vilket också är lite lättare frågor som hjälper till att skapa en avslappnad atmosfär. Därefter ställdes frågor om det praktiska arbetet med sociala medier för att sedan övergå till uppfattningar och attityder. Då det är en kva-

litativ studie går den inte att kopiera exakt. Vi har dock gjort studien replikerbar genom att ha tydliga faktafrågor i vår intervjuguide.

3.3.2 *Genomförandet av intervjuerna*

Efter att ha blivit informerade om syftet med studien och gett sitt samtycke till att delta, hade alla intervjupersonerna möjlighet att avbryta intervjun när som helst. Det var dock ingenting som inträffade. Både i de direkta intervjuerna och videotelefon samtalen var respondenterna i en miljö de kände till och hade möjlighet att välja var vi skulle vara, vilket Daymon och Holloway (2011) anser vara en fördel då intervjupersonerna kan känna sig trygga i miljön.

Alla intervjuer har spelats in och transkriberats, och de flesta blev något längre än en timme. Bryman (2008) nämner att ett tänkbart problem med inspelning är att respondenten blir stel och osäker, men det är ingenting vi har uppfattat som ett problem då de tydligt uttryckt sina åsikter.

3.4 Analysmetod

Efterhand som intervjuerna genomfördes blev det tydligt vilka svar som var återkommande hos respondenterna. När alla deltagande kommuner var intervjuade tog vi fram de vanligast förekommande aspekterna som intervjupersonerna påpekade och kartlade dem i ett schema. Genom den här metoden underlättades sammanställningen av analysen då vi fick en tydligare överblick över vilka utmaningar som var genomgående hos kommunerna och vad de olika kommunerna sagt i en viss fråga. Precis som i tematisk analysmetod (Bryman, 2008) delade vi upp empirin i teman för att på så vis enklare kunna jämföra de empiriska resultaten inbördes, samt empiri med teori.

Trots att anonymitet inte efterfrågats av någon av kommunerna, har vi bedömt det lämpligt att benämna dem med alfabetiska bokstäver i analysen, då deras identitet inte är det vi vill rikta uppmärksamhet på. Genom att hålla kommunerna anonyma är det också mindre risk att någon av kommunerna känner sig utpekad. Uppsatsens transparens och trovärdighet styrks av att vi i analysen visar delar av empirin i form av citat samt våra tolkningar av dem. Därmed lämnar vi öppet för läsaren att själv tolka empirin och bedöma våra resonemang.

4. Analys

I följande avsnitt redogör vi för hur de sju intervjuade kommunerna arbetar med sina sociala medier med hjälp av teori om sociala medier, kommuner, samhällskommunikation och neoinstitutionalism. Vi vill därmed visa hur kommunerna agerar och resonerar i spänningen mellan olika institutionella förväntningar som finns på kommuner och kommunikationsverktyget sociala medier. Våra sju intervjuade kommuner använder sociala medier av olika slag och i olika utsträckning. I vår sammanställning av intervjuerna framgår det att samtliga kommuner har Facebook-konton, medan fem av sju har bloggar och Twitter. I analysen diskuteras främst de kommunövergripande kanalerna men även olika förvaltningars sociala medier berörs, bland annat ungdomens hus, skola och bibliotek.

Flertalet av våra intervjupersoner berättar att användningen av sociala medier inom kommunen är väldigt personberoende och att det ofta är de som brinner för sociala medier som drivit arbetet med kanalerna. De personerna benämns som ”eldsjälar” av våra respondenter och då de varit en viktig del av arbetet använder vi det uttrycket återkommande i analysen.

En organisation uppnår legitimitet genom att agera efter vad som traditionellt sett förväntas av den, samtidigt utvecklas samhället och normerna förändras (Dowling & Pfeffer, 1975; Wallenberg, 2000). Det krävs därför en viss balans mellan att följa traditionella arbetssätt och att ta till sig ny utveckling för att anses vara en legitim aktör.

Ett exempel på hur organisationer kan tolka sin roll på olika sätt utifrån omvärldens förväntningar, som dykt upp under intervjuerna och som är grundläggande i vår analys, är hur kommunerna arbetar utefter den bild de tror att medborgarna har av kommunen. Samtliga kommuner berättar att medborgarna inte riktigt vet vad en kommun gör, förutom hantera skattepengar, stå för vård, skola, gatuunderhåll och sophantering. De beskriver själva bilden av kommunen som ”det stora grå där borta, som man inte riktigt vet vad det gör”. Detta vill de flesta kommuner ändra på, bland annat genom att informera om allt annat de gör som kan vara in-

tressant för medborgarna. En av kommunerna ser däremot denna bild av kommunen helt enkelt som en del av förutsättningarna i deras arbete och en del av vad det innebär att vara kommun.

4.1 Kommunernas syfte med sociala medier

En institutionell spänning mellan vad som traditionellt förväntas av en kommun och vad som förväntas av en modern organisation, och vilket arbetssätt som uppfattas som mest legitimt, uppstår redan när man i kommunen diskuterar om man ska använda sociala medier eller inte. Kommunerna som använder sociala medier berättar att de stött på interna reaktioner som ”vad ska vi i sociala medier att göra?” vid implementeringen av kanalen, vilket visar att det finns olika uppfattningar i kommunen om vad omvärlden förväntar sig av en kommun och hur den ska arbeta. Detta är en utmaning som enligt kommun G kan bero på att många anser att kommuner inte är skapta för den typen av verksamhet, utan är vana vid sitt traditionella arbetssätt med de kommunikationsprocesser kommunen traditionellt sett följer. Kommun C understryker föregående kommuns påstående och menar att många inom organisationen inte tycker att en kommun har i sociala medier att göra. Denna uppfattning kan botten i många olika aspekter av arbetet med sociala medier som kommer i konflikt med vad olika aktörer anser lämpligt för en kommun. Detta kommer vi att lyfta fram i senare delar av analysen.

Då alla intervjuade kommuner är eniga om att ett syfte är av högsta relevans när man påbörjar sitt arbete med sociala medier, och de flesta av våra intervjuade kommuner berättar om motstånd och ointresse inom kommunen, börjar vi med att undersöka vilka syften eldsjälarna ser för en kommun att använda sociala medier. Därmed kan vi se vilka institutionella påtryckningar som får dem att vilja använda kanalerna. I våra intervjuer har tre olika institutionella aspekter kommit fram (sociala medier som medel, som självklarhet, och som omogen kanal), vilka vi redogör för nedan.

4.1.1 Sociala medier som medel

Flertalet av kommunerna har uppfattningen att många av deras medborgare finns i sociala medier och menar att kommunen därför vill finnas tillgänglig där. Något som understryks av Carlsson (2009), som påpekar att sociala medier handlar om

att finnas tillgänglig på rätt ställe och att låta medborgarna välja att kontakta organisationen, snarare än att via envägskommunikation skicka ut budskap till en mottagare. Detta har Kommun B tagit fasta på då de vill se om sociala medier kan bli en kanal som främst är till för deras medborgare och där dessa har möjlighet att påverka innehållet. Kommun A påpekar att de nya kanalerna ökar närheten till deras medborgare och hjälper dem att skapa en relation och dialog, någonting de anser vara viktigt för att båda parter ska kunna lära sig av varandra. De hävdar också att sociala medier hjälper till att bryta maktbarriärer:

Sen bidrar de sociala medierna till att bryta ner de auktoritära barriärerna. Jag upplever att jag får en större närhet direkt till, till människor på sociala medier än att de travar upp hit till stadshuset och slår sig ner i en fåtölj bredvid mig och framför sina åsikter.

Just relationsskapande, tvåvägskommunikation och dialog nämner de flesta av kommunerna som anledningar till varför de vill nyttja sociala medier som kanal. Kommun E uttrycker sig såhär: ”Dialog, dialog, dialog. Det är vår önskan att få en dialog med medborgarna för att kunna höra vad de vill och vad de förväntar sig, så att vi kan bli bättre”.

Kenneth Abrahamsson (1993) skriver i sin bok *Medborgaren i samhällsdialogen* att den offentliga sektorn har tagit ett steg från byråkrati till service som en följd av arbetet med att utveckla dess samhällskontakter. Flera av de intervjuade kommunerna är av åsikten att de med en ny kommunikationskanal där medborgarna kan ta del av informationen och kontakta kommunen, också kan erbjuda dem bättre service. Abrahamsson (1993) förklarar vidare att ordet service mer och mer används för att beskriva mål och verksamhet i den offentliga sektorn, och att han använder ordet service som ett uttryck för fördjupad dialog mellan myndighet och medborgare. Genom hans argumentation tolkar vi det som att en fördjupad dialog är någonting som kommuner i större utsträckning eftersträvar att uppnå med sina medborgare. Demokratin är här en central aspekt då den kan främjas genom relationsskapande och dialog. Anledningen till denna strävan kan också vara att kommuner upplever en kognitiv institutionell förväntan (DiMaggio & Powell, 1983) hos medborgarna att tillhandahålla bättre service och skapa dialog. Några av våra intervjuade kommuner uppger att sociala medier kan hjälpa dem uppfylla dessa förväntningar.

Larsson (2008) menar att den nya synen på kommunikationsarbete är mer kritisk till envägs- och övertalningskommunikation och att en organisation har lättare för att nå sina intresseområden om den skapar relationer med och tar hänsyn till dem som den kommunicerar med. Eftersom det också är den typen av kommunikation som kommunernas omgivning förväntar sig av en organisation i dagens kommunikationssamhälle (Falkheimer & Heide, 2003; Larsson, 2008), blir det en institutionell press ifrån omvärlden att följa kommunikationsutvecklingen och införa mer tvåvägskommunikation mellan organisationen och medborgarna. Då sociala medier är kanaler skapade för interaktion och kontakt människor emellan (Ang, 2011) kan de vara bra verktyg för att uppnå dialog och relation mellan en organisation och dess publik, vilket verkar vara anledningen till att kommunerna använder sociala medier. Kommunernas uppfattning om att många av deras medborgare redan använder sociala medier, gör också sociala medier till ett logiskt verktyg för att nå den kommunikation med medborgarna som eftersträvas.

Ett sätt att öka legitimiteten för en metod eller aktivitet är genom att uppnå önskade resultat (Dowling & Pfeffer, 1975). För kommunerna innebär det att det blir mer legitimt att använda sociala medier om, och i så fall när, användningen av kanalen resulterar i den typ av kommunikation som eftersträvas. Kommunernas mål att få till stånd en dialog med medborgarna är med andra ord baserade på en institutionell förväntan som, i enlighet med neoinstitutionalismen, formar deras arbetssätt och gör att de anser att sociala medier är en lämplig kommunikationskanal.

4.1.2 Sociala medier som självklarhet

Vissa av kommunerna anger att det, utöver ovan nämnda syften, helt enkelt är en självklarhet för dem att finnas i sociala medier. En självklarhet som kan tänkas vara baserad på deras tidigare nämnda uppfattning om att sociala medier har fått en stor roll i många medborgares liv och att många organisationer använder kanalen. Kommun C är en av de kommuner som ser det som en självklarhet och formulerar sig på följande sätt:

Jag kan inte tänka mig att inte jobba med sociala medier för jag tycker att det är en sådan självklarhet(...) Det får ni ju se sedan när ni träffar min kollega för för honom är det ju så självklart. Det har ju han i modersmjölken och jag brinner ju för

kommunikation så där har ju vi hittat varandra fast jag inte har levt med det, för jag ser att det ger så himla mycket tillbaka. Och vi fick en jättestor artikel långt innan, för ca 1 år sedan, om hur vi var bäst på sociala medier i området och då tycker jag ändå att vi inte hade mycket att hurra för. Så det är ju också att visa att vi är en modern kommun.

Denna självklarhet kan ur ett neoinstitutionellt perspektiv tolkas som en kognitiv institution som kommunerna upplever från sin omvärld (Scott, 2001). Det vill säga en uppfattad press från omgivningen, eller en känsla av att man borde handla på ett specifikt sätt. I detta fall handlar det om kommunerna som känner ett tryck, som de inte nödvändigtvis är medvetna om, på att de bör vara med i sociala medier för att vara en modern organisation som hänger med i utvecklingen. De kan då öka sin legitimitet bara genom att använda rätt metoder (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995). DiMaggio och Powell (1983) menar också att organisationer kan bli mer legitima genom att visa att de anstränger sig för att förbättra någonting inom verksamheten. Enligt denna argumentation vinner kommunerna således legitimitet bara genom att börja använda sociala medier då de dels använder en modern kanal, dels visar på att de, som andra kommuner som lyckats i kanalerna, försöker öppna upp för dialog och ge bättre service till medborgarna.

4.1.3 Sociala medier som omogen kanal

Kommun D är den av de deltagande kommunerna som endast använder sig av envägskommunikation i sitt arbete med sociala medier. De anser att sociala medier är en kanal som ännu inte mognat och att medborgarna inte heller efterfrågar dialog med kommunen i sociala medier. De uttrycker emellertid att även de känner ett behov av att skapa relationer och ha en dialog med sina medborgare, men att de ser större potential i att bland annat utveckla sin hemsida till ett forum för kontakt än att använda sig av sociala medier. Kommunen har svårt att se vad de och deras medborgare skulle diskutera i sociala medier, eftersom man oftast bara kontaktar kommunen om man har en specifik fråga:

Det är jättetråkigt att berätta det men de allra flesta har varken det intresset eller den relationen med en kommun. Under en livstid är 80 % av alla dina offentliga kontakter med kommunen, men de är när du har barn i skolan eller på dagis, eller om du har en släkting som är sjuk och bor på något kommunalt demensboende eller något annat trygghetsboende eller så. Däremellan, är det inte så att du går på biblio-

teket väldigt ofta eller är barnsligt förtjust i rondeller, så har du väldigt låg kontakt med kommunen.

Detta visar att de inte känner någon institutionell press på att använda samma typ av dialog och relationsskapande som de andra kommunerna och att de istället för att ändra bilden av kommunen som ”det stora grå”, arbetar utefter den. Dock använder även kommun D sociala medier men har dem enbart som en kompletterande informationskanal, med envägskommunikation, utan att säga sig se något syfte med det. Kommunens närvaro i sociala medier tyder på att de ändå känner någon typ av kognitiv press att nå ut i sociala medier, men att de prioriterar sina mer traditionella arbetssätt som de anser passar en kommun bättre.

Som nämnts ovan påpekar de att kanalen kan mogna med tiden och att användningen måste baseras på medborgarnas förväntningar för att skapa en bättre demokratisk dialog. Att kanalen mognar kan enligt ett neoinstitutionellt perspektiv ses som att den blir en etablerad kommunikationskanal för kommunerna och därmed en normativ institution (Scott, 2001). En normativ institution är någonting som är så pass standardiserat att det krävs av en organisation att de använder kanalen för att anses vara legitima i sitt kommunikationsarbete (Scott, 2001), eftersom medborgarna då tar det för självklart. Om sociala medier blir en normativ institution kommer medborgarnas förväntningar på kommunen att vara att den ska befinna sig i sociala medier, och Falkheimer & Heide (2011) menar att det är svårt att ställa sig utanför normer som är allmänt accepterade föreställningar hos omvärlden. Ett sätt för sociala medier att bli en normativ institution är genom att andra kommuner använder dem framgångsrikt. Sociala medier kan då komma att få en självklar plats i kommunens framtida kommunikationsarbete, något som många av de tillfrågade kommunerna förutspår. Kommun E hävdar exempelvis att ju fler kommuner som finns tillgängliga i sociala medier, desto mer kommer medborgarna att förvänta sig deras närvaro där. De menar vidare att medborgarna till slut kommer att ha gått från att, som i dagsläget, bli positivt överraskade över att kunna nå kommunen i sociala medier, till att bli förvånade över hur svårt det kan vara att nå de kommuner som inte har sociala medier. Det är möjligt att Kommun D avvaktar tills dess, och tycker att kanalerna är lämpliga för en kommun först när de märker av denna efterfrågan hos medborgarna.

En annan aspekt som påverkar Kommun D:s svårighet att se sociala medier som en kanal för kommunen är att ursprungssyftet med kanalerna inte stämmer med kommunens roll. Angs (2011) påstående om att sociala medier främst är en kanal skapad för att hålla kontakten med släkt och vänner understryks här av Kommun D, som också menar att ingen vill "vara vän" med en kommun. De nämner också att fler och fler privata organisationer och företag marknadsför sig i sociala medier, någonting de menar stör medborgarna.

Det är ju ett socialt medium för att man ska hålla kontakten. Inte för att jag ska sälja på dig saker. Det är ju det som också undergräver, och idag också ett skäl för en verksamhet att inte vara med. Eftersom egentligen skapar du inte lojalitet eftersom det här blir liksom fake. För det är skapat för att vi ska kunna ha en bra relation och så, med de som vi är vänner med.

Risken de ser är då att medborgarna skulle kunna uppfatta kommunens närvaro i sociala medier på samma "säljande" sätt, vilket stämmer överrens med Carlssons (2009) påstående att gränserna mellan offentligt och privat, samt mellan ideellt och kommersiellt, suddas ut i den typen av kanaler. De anser därför i likhet med Heide, Johansson och Simonsson (2005) att den typen av kanaler inte passar alla typer av organisationer, exempelvis inte en kommun.

4.1.4 Sammanfattning

I de två första aspekterna på vilket syfte kommunerna uppger, blir sociala medier ett medel för att på olika sätt vara moderna organisationer och på så sätt vinna legitimitet. Den tredje aspekten visar snarare ett sätt att anpassa sig efter den traditionella bilden av en kommun för att anses legitim, då Kommun D anser att en kommun, enligt hur de uppfattar att förväntningarna lyder, inte bör använda sociala medier.

4.2 Planera och styra kommunikation

I föregående avsnitt redogjorde vi för hur kommunerna anser att sociala medier passar dem i syfte att följa förväntningarna på en modern organisation. Vi redogjorde också för hur en av kommunerna, å andra sidan, anser att normer och förväntningar i sociala medier inte stämmer överens med dem man har på en kom-

mun, och hur även de andra kommunerna berättar att en del av deras medarbetare resonerar på liknande sätt. Efter att således ha analyserat resonemanget i utmaningen *om* och *varför* de ska använda kanalerna, kommer vi nu analysera tankegången i utmaningen *hur* de ska använda dem.

Kommunernas traditionella arbetssätt kan i vissa avseenden komma i konflikt med det arbetssätt man förväntas ha i sociala medier. Enligt neoinstitutionalismen kan en organisation formas mer av invanda mönster eller moden, än rationalitet eller effektivitet (Powell, 2007; Eriksson-Zetterquist, 2009). Både invanda traditionella arbetsmönster och moderna arbetssätt kan uppfattas som något som omvärlden förväntar sig. Kommunerna vittnar därför om olika konflikter i arbetet med sociala medier där man antingen anpassar sitt arbetssätt efter hur det förväntas i sociala medier, vilket också kan vara ett sätt att skapa en modern mer flexibel organisationsform (Heide m.fl., 2005), eller agerar som kommuner traditionellt gör. Båda kan ge legitimitet då det ena alternativet är ett sätt att följa utvecklingen, och det andra ett sätt att forma organisationen efter de redan etablerade normer som råder inom den aktuella sektorn (Furusten, 2007; DiMaggio & Powell, 1983).

Det har i våra intervjuer framkommit att det i många av kommunerna finns en intern rädsla för vad medborgarna kan komma att skriva i kanalerna, och inte minst vad man själv ska skriva som representant för kommunen. Eftersom kommunerna inte är ensamma om att skapa dialogen som sker i de sociala medierna blir det svårt för dem att förutse vad som kommer att skrivas. Det är därför även svårt för dem att planera sitt eget tillvägagångssätt. Detta är någonting som går emot kommunikatörer inom offentlig sektors traditionella arbetssätt som innebär att de gärna planerar sina kommunikationsinsatser (Kraft och Strandberg, 2006). Samtidigt ställs det i dag högre krav på att om en organisation vill uppfattas som modern måste den vara flexibel (Wallenberg, 2000; Heide m.fl., 2005). I detta avsnitt skildrar vi först hur kommunerna resonerar kring utmaningen att känna sig osäker utan strategi och kravet på att kunna anpassa sig till de nya kommunikationskanalerna. Därefter redogör vi för hur man resonerar kring utmaningen att inte kunna styra den öppna kommunikationen i sociala medier och oron för vad som kan skrivas.

4.2.1 Flexibel strategi

I de flesta av våra intervjuade kommuner har förslaget om att börja använda sociala medier kommit från våra intervjupersoner, det vill säga de som arbetar med information och kommunikation inom organisationen. Några har haft chefen eller någon av de högsta politikerna med på tåget från början medan andra har inlett arbetet med en testperiod för att se om det fungerade.

Flertalet av våra kommuner har börjat sitt arbete i sociala medier med att ta fram riktlinjer som hanterar de juridiska utmaningar som kan uppstå. De rör bland annat hur inlägg som är rasistiska eller innehåller personangrepp ska hanteras, eller hur kommunikationen som sker i kanalen ska diarieföras. Även Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har tagit fram riktlinjer som kan underlätta kommunernas arbete i sociala medier, men också de behandlar främst de juridiska aspekterna. Någon strategi för tillvägagångssättet i själva kanalen är det däremot ingen av de intervjuade kommunerna som tagit fram. Av de tillfrågade kommunerna som är mer etablerade i sociala medier instämmer de flesta i att de istället för att ta fram en strategi har arbetat efter ”learning-by-doing”, det vill säga de har gått in i sociala medier och lärt sig efter hand genom att finnas i kanalen. På så vis har de märkt vad som har fungerat och inte fungerat i sociala medier. Det är ett tillvägagångssätt som stämmer väl överens med en av Carlssons (2009) framgångsfaktorer i arbetet med sociala medier, som innebär att organisationen måste vara flexibel. Men även om det är ett sätt som passar bra in med kanalerna, finns det de som tycker att det inte passar ihop med kommunens arbetssätt. Kommun D, som inte ser någon efterfrågan på att kommunen ska befinna sig i sociala medier och använder kanalen för envägskommunikation, menar att det kan gå fel om man ger sig in i en ny mediekanal utan något i förväg uttänkt tillvägagångssätt. Flera andra kommuner berättar också att de uppfattar att det inom organisationen finns medarbetare som är rädda för att skriva fel saker. Kommun A tolkar det på detta sätt:

Ja, det som har kommit upp mycket det är ju en rädsla för att man ska säga fel saker. Bakgrunden till det är ju att det är mycket svårare att förhålla sig till skriftlig kommunikation än till muntlig(...). Rädslan är ju att det som är skrivet är liksom mer sant, det blir liksom mer satt i sten på något sätt. Så det var en rädsla, hur det skulle bli. Om man skulle försäga sig eller göra något fel.

Vi hävdar att rädslan också kan böttna i att man är van vid kommunens traditionella kommunikationskanaler, som till exempel broschyrer eller kommunens egna tidning, där man kan planera kommunikationen på ett annat sätt eftersom det är envägskommunikation. Detta arbetssätt har i sådana fall blivit så institutionaliserat att det tas för givet. Trots det verkar andra av de tillfrågade kommunerna inte se några problem med att prova sig fram och därefter eventuellt utforma en strategi. Kommun F betonar till och med att sociala medier är en kanal som tillåter dem att prova sig fram, till skillnad från annan media som en tidning eller en broschyr, där det istället kan verka märkligt om man hela tiden byter innehåll och utseende. Interaktionen i sociala medier sker till viss del på medborgarnas villkor då de som deltar i kommunikationen också bidrar till att skapa den (Strategic directions, 2012; Berglez & Olausson, 2009; Aula, 2010). Därför är det också svårare för en organisation att ha en strategi för kommunikationen i sociala medier än för informationen man ger ut i traditionella kanaler (Aula, 2010). En av intervjupersonerna i kommun C uttrycker sig såhär:

Det är också en aspekt, hur mycket man ska styra samtalet. Jag hör ofta folk prata om sociala medier-strategi men jag tror inte på det, jag tror att det är samma sak som att ha en strategi för att gå på fest. Jag tror inte att det fungerar i sociala medier eftersom det bygger ju på egna människors nycker.

Kommun B understryker detta och menar att eftersom sociala medier är en så pass ny kanal som inte lämpar sig för en strategi, är det svårt att ta fram en och de valde därför att gå in i kanalen och hantera det som förekommer efter hand:

För det går ju väldigt snabbt och det som fungerar nu är ju inte säkert att det funkar om ett halvår. Och lite därför sade vi för två år sedan att ”nu kör vi igång. Vi kan inte hålla på att lägga upp strategier och diskutera för hur vi ska lösa det här, utan nu kör vi igång och testar det här”.

De flesta av de intervjuade kommunerna resonerar på liknande sätt som kommun B.

Kommun A förklarar dilemmat med att det till en början kan kännas tryggt att ha en strategi för sociala medier men att det där, precis som i andra professionella sammanhang, måste ges utrymme för andra personer som befinner sig där att agera och att man inte får reglera sönder kanalen. Detta är något som flera av de mer

etablerade kommunerna håller med om. Vidare menar Kommun A att om man ser kommunikationen i kanalerna som ett pågående samtal blir det ganska ofarligt. De anser att professionen är överordnad mediet, och att det är en del av professionen att kunna hantera det personliga mötet.

Kommunerna har dock inte gått in i sociala medier utan någon som helst tanke bakom. Man har visserligen inte tagit fram någon detaljerad strategi för det, men några av de deltagande kommunerna har låtit sig inspireras av andra kommuner som lyckats bra med sitt arbete i sociala medier. Detta är en typ av mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) där en organisation kopierar andra liknande aktörers framgångsrika tillvägagångssätt. Fenomenet mimetisk isomorfism uppstår i organisationer då de känner sig osäkra på hur man ska gå till väga och genom att ta efter en redan framgångsrik organisation hoppas på att nå samma framgång (DiMaggio & Powell, 1983). Ett exempel på mimetisk isomorfism är kommun C som hade en inspirationsdag till vilken de bjöd in en representant från en annan kommun, med erfarenhet inom sociala medier, för att föreläsa om det. På så vis fick de hjälp med hur de själva kunde gå till väga. En annan typ av isomorfism som visar sig i kommunernas tillämpning av sociala medier är normativ isomorfism, där personer inom samma yrke tar hjälp av varandra. Detta resulterar i att deras arbetsätt liknar varandras och deras organisationer därmed i längden också kommer att likna varandra (DiMaggio & Powell, 1983). Fenomenet illustreras av den Facebook-sida där de som arbetar med sociala medier inom offentlig sektor får stöd, hjälp och tips av varandra.

4.2.2 Öppenhet i sociala medier

Flertalet av intervjupersonerna har också stött på en intern rädsla för vad andra kommer att skriva i sociala medier. De berättar att vissa inom kommunen uttrycker en oro för att vem som helst kan skriva i kanalen och att det ska komma in negativa inlägg. Att inte kunna styra samtalet uppfattar intervjupersonerna som någonting som skrämmer många inom kommunerna, framförallt när det handlar om en så öppen kanal som sociala medier. Vi menar att även denna rädsla härstammar från att kommunens invanda arbetsätt inte stämmer överens med arbetsättet i sociala medier. Vanligtvis är deras traditionella kontaktkanaler telefon, besök, e-post och post. Dock är ingen av dessa kontaktkanaler lika öppna som sociala me-

dier är och det som förut spreds med hjälp av, post eller ”mun-till-mun metoden” sprids nu istället med hjälp av ett knapptryck (Hast 2010; Carlsson 2009). Denna öppenhet ser de flesta av intervjupersonerna dock inte som något negativt. De påpekar att negativa saker även kan komma in via post, telefon eller mail, och att kommunen är en organisation som lever med transparens och offentlighetsprincipen, vilket stämmer väl överens med det institutionella kravet på öppenhet som finns i sociala medier. Att det skulle komma in negativa inlägg är en rädsla som Kommun A anser vanlig men obefogad:

Problemet på den sociala webben idag, på de forumdiskussioner och saker som är och så där, traditionella forumdiskussioner har ju varit väldigt dominerade av ett fåtal personer och ofta så kallade troll som liksom gör vad de kan för att förstöra, det finns ingen konstruktivitet i den dialogen. Poängen med att fler är aktiva, och till exempel att vi är aktiva är ju att försöka göra den kommunikation som finns på de sociala medierna så representativ som möjligt för den dialog som finns i samhället i övrigt. Så att ju mer man engagerar sig där, ju mindre dominerande blir de fåtal krafter som inte är där för att vara konstruktiva utan bara för att förstöra.

Vidare menar de att de riktigt hatiska kommentarerna är få, och avpubliceras. När det gäller öppenhet menar också Kommun D att det vore fel att styra vad som sägs i en kanal där medborgarna deltar i innehållet:

Allting vi gör, allting vi säger är offentligt. Så för vår del är det inget bekymmer. Jag menar det hade ju varit totalitärt att säga att ”vissa frågor får man inte ställa, usch vad jobbigt det blev nu”. Det kanske är de frågorna som är de viktigaste att ta tag i. Där det kanske finns mest fördomar eller där det finns mest trick och tro.

Att ha en öppen kanal ser samtliga kommuner snarare som positivt, bland annat för att kommunerna på så sätt kan bemöta negativa kommentarer eller kritik offentligt, hantera det på ett bra sätt och därmed förhoppningsvis kunna vinna både den berörda personens och andra medborgares förtroende. Exempelvis berättar Kommun D om erfarenheter där negativt inställda personer blir positiva när de får gensvar och förstår att någon lyssnar på dem och anstränger sig för att lösa deras problem.

Det kan också gå rykten om kommunen i sociala medier även om kommunen själv inte använder kanalerna (Hast, 2010; Ossiansson & Hast, 2009). Kommun C:s användning av sociala medier inleddes med en kris som florerade i media, och

som kommunen upptäckte att man pratade mycket om även i olika sociala medier. På Facebook skapades grupper mot kommunen och rykten spreds snabbt. För att hantera detta började man inom kommunen att bevaka de sociala medierna. Eftersom det handlade om en politisk fråga fick tjänstemännen inte gå in och bemöta kritiken, men de kunde däremot svara på rena faktafel. Hast (2010) menar att det är viktigt att också svara på negativ kritik och att ha koll på vad som skrivs om organisationen på internet för att kunna bemöta det.

Även Kommun D och F berättar att mycket av det som diskuteras i sociala medier är sådant som är aktuellt i traditionella medier och som får medborgarna att reagera. Sociala medier blir då en indirekt kanal mellan medborgare och kommun, och Kraft och Strandberg (2006) menar att det är indirekta kanaler som får stor betydelse för medborgarnas världsbild. Kommunerna ser därför en fördel med att finnas i sociala medier och kunna använda kanalen för att fånga upp rykten och kunna redogöra för sin egen sida av saken eller förklara sig, mer än man kan i traditionella medier. Även detta poängteras av Kraft och Strandberg (2006) då de menar att medborgarna bör få ta del av information som har både bredd och djup, samt förses med fakta och motiv som ligger bakom ryktena för att kunna skaffa en egen uppfattning och sätta händelser i sitt sammanhang.

4.2.3 Sammanfattning

Enligt teorin kan det för vissa organisationer vara så institutionaliserat att modernisera sig att man tar det för givet att följa utvecklingen och anpassa sig till den, vilket har goda chanser att anses som legitimt (Furusten, 2007). Samtidigt kan deras invanda arbetsmönster också vara hårt institutionaliserade och förknippade med just den typen av organisation, så att även de ger legitimitet. I detta analysavsnitt innebär det att det arbetssätt som förväntas i sociala medier skiljer sig i hög grad från kommunernas traditionella arbetssätt. Kommunernas resonemang, som vi redogjort för ovan, visar att det är svårt att använda kanalen utan att anpassa sig till det arbetssätt som förväntas där. Eftersom kommunens traditionella arbetssätt skulle innebära en begränsad användning av kanalerna, skulle det resultera i att kommunerna inte når den framgång med dialog och relationsskapande som de önskar.

4.3 Prioritering av resurser

Vissa utmaningar som kommunerna stött på i arbetet med sociala medier handlar inte bara om olika personers uppfattning om vilka förväntningar omvärlden har och anser mest legitimt. De handlar också om hur man ska kunna anpassa sig till förväntningarna i sociala medier med de förutsättningar kommunen har. En förväntan som finns på arbetet med sociala medier är att det uppdateras frekvent och att frågor som ställs snabbt blir besvarade, men kommuners tid och resurser är begränsade och därför någonting de måste använda på ett genomtänkt sätt för att anses trovärdiga och legitima. Dock kan det finnas olika åsikter om vad som i omvärldens ögon är ett genomtänkt sätt, vilket har framkommit under våra intervjuer där kommunernas åsikter om vad som bör prioriteras varierar. I detta avsnitt börjar vi med att analysera utmaningen med att anpassa sig till förväntningarna i kanalerna, med kommunens förutsättningar. Därefter analyserar vi hur kommunerna resonerar om prioritering och intern förankring av sociala medier.

4.3.1 Tid och resurser

Den information de intervjuade kommunerna ger ut i sina sociala medier varierar. De flesta har dock någon typ av RSS-flöde där de till exempel automatiskt lägger ut sina pressmeddelanden och nyheter precis som på sin hemsida, men även annan information som de anser vara relevant att publicera. Kaplan & Haenlein (2010) skriver att ett säkert sätt att misslyckas i sociala medier, är att använda dem som kommersiella envägskanaler eller bara automatiskt publicera redan skrivna pressmeddelanden via RSS-flöden. Kommun B påpekar också att de ofta får höra att ingen är intresserad av ett kommunalt nyhetsflöde. Dock tror de att detta oftast gäller större kommuner och de har fått feedback från både lokaltidning och medborgare att deras nyhetsflöde är bra.

Att använda sociala medier som enbart informationskanal med envägskommunikation är, som framgår av avsnitt 5.1, inte det huvudsakliga syftet med kanalerna för de flesta, utan många av kommunerna vill uppnå en dialog med sina medborgare. Ingen av kommunerna uppger sig dock i dagens läge ha särskilt mycket av vare sig dialog med eller relation till sina medborgare i sociala medier. En av de huvudsakliga anledningarna till att någon större framgång i relationsskapande eller dialog med medborgarna hittills inte uppnåtts anser flertalet kommu-

ner vara att de inte har den tid eller de personella resurser som arbetet kräver. De betonar att eftersom sociala medier är ett medium som är tillgänglig dygnet runt och där information och kommunikation har ett snabbt tempo, kan det vara svårt för en kommun att tillmötesgå förväntningarna som finns där, dels eftersom de har vissa arbetstider att hålla sig till men också för att de har andra arbetsuppgifter att utföra. Kommun F säger att de upplever detta som den största utmaningen de står inför i sitt arbete med sociala medier, någonting alla våra intervjuade kommuner håller med om:

Det där är, jag ska inte säga faran, men det där är problemet med sociala medier för oss och många andra kommuner. Dels har vi regler för hur vi får jobba, alltså kontorstid, det är inte okej att jobba en stund på kvällen och syssla med sådant enligt de regler vi håller oss till. Sen händer det att man gör det ändå, men egentligen så ska vi ju inte. Dels är det ju kvällstid som en stor del av folket är inne, speciellt på Facebook. På Twitter rullar det nog på ungefär lika mycket dygnet runt, nej inte riktigt. Så det är kanske egentligen på kvällarna man ska ha viss närvaro.

Kommun F understryker också att det definitivt är ett problem att de inte är närvarande samtidigt som medborgarna, något som även flera av de andra kommunerna påpekar.

Engagemang och snabba reaktioner på det som sker i sociala medier, är en annan av Carlssons (2009) framgångsfaktorer i användandet av sociala medier. Det är även någonting samtliga av de deltagande kommunerna nämner, och de betonar att arbetet med sociala medier är tidskrävande. Enligt kommun G hade varken de som lade fram förslaget om sociala medier eller ledningen någon aning om hur mycket resurser som egentligen krävs för att jobba med kanalerna på det sätt de vill. Flera av kommunerna menar också att om kanalen inte underhålls och uppdateras frekvent, är risken att medborgarnas intresse för att följa dem svalnar. Kommun E förklarar att tid och engagemang är ett måste i sociala medier och att ingen vågar starta en kanal om det finns risk för att arbetet blir övermäktigt. Likaså understryker kommun B vikten av att redan från början ha tänkt igenom beslutet nog för att minimera risken att stå med en ouppdaterad sida efter några månader. Kommun F uttrycker sin uppfattning om hur man bör arbeta med sociala medier såhär:

Egentligen är sociala medier en kommunikationskanal, men hinner man inte sköta det tillräckligt mycket så blir det en informationskanal. Det är en kommunikationskanal det ska vara, men det kräver tid och engagemang. Det hinner vi inte riktigt alltid med så bra som vi skulle vilja(...) Att slänga upp någonting med en automatisk feed kan man ju göra, men då får du ju inte kommunikationen och det blir inte lika bra. Det är ju en sådan grej man önskar att man hade haft mer tid med överhuvudtaget.

Det är inte bara viktigt att hålla kanalen uppdaterad och hinna svara på inlägg och frågor. Att vara alert och kunna plocka bort eventuella oegentligheter, hot eller liknande inlägg som inte borde ligga kvar, anser kommun E vara lika angeläget.

Kommunerna resonerar på lite olika sätt kring problemet med tid och resurser. Ur Kommun D:s perspektiv tar sociala medier bara onödig arbetskraft utan att vare sig öka legitimitet, effektivitet eller service, då de inte ser någon efterfrågan på att engagera sig i sociala medier. Några av kommunerna menar att de helt enkelt inte får några extra resurser, trots att de tror att sociala medier kommer att komma till användning mer och mer i organisationen. De får därför göra det bästa av vad de har i nuläget.

Kommun G berättar också att många inom kommunen inte vill vara delaktiga just eftersom det tar för mycket tid. I Kommun A låter man arbetet cirkulera mellan informatörerna för att de ska kunna hålla en kontinuerlig uppdatering. De anser att så många som möjligt bör vara engagerade i kanalerna för att kunna få en dialog och locka fler medborgare till att vara aktiva. Det är något de trycker på då de menar att intresse väcks när medborgaren upplever att det finns någon som faktiskt lyssnar. Kommun B är på väg i samma riktning då de väntar på att mer personal ska anställas i reception och växel. De vill att den nya personalen ska få en del av ansvaret för kommunens sociala medier, och hoppas att de i samband med det också kunna locka fler medborgare att följa deras sociala medier och få igång en dialog.

Några av kommunerna berättar att de, trots riktlinjerna, i vissa fall svarar på kvällar och helger om de råkar se ett inlägg. De påpekar dock att de som svarar i sociala medier även på obekväma tider ofta är de så kallade eldsjälarna. Detta är emellertid inte ett krav som kommunen kan ställa på sina anställda. Kommun E uttrycker sig såhär när vi diskuterar hur man gör om ett inlägg kommer in en lördagskväll efter kontorstid:

Man kanske inte kan sätta kravet att det måste svaras innan måndag morgon. Och då kan man avhjälpa det med att skriva när man har kundtjänst till exempel. Det skulle kunna vara som en kundtjänst på facebook. Vi hade den diskussionen med en annan kommun, att "var sätter man gränsen?" Ska man ha en relation där man är tillgänglig dygnet runt? Det som finns reglerat är ju att det ska svaras skyndsamt och det är ju inte att man måste svara kl.23 en lördag kväll.

Flera av studiens intervjupersoner ger exempel på andra kommuner som har bestämda tider då de besvarar frågor i sociala medier. Deras lösning, att ange en viss tid för kundtjänst, är något som även Abrahamsson (1993) lyfter fram ifrån den 5:e paragrafen i förvaltningslagen. Den handlar om myndigheternas tillgänglighet för allmänheten och lyder: "Myndigheterna skall ta emot besök och telefonsamtal från enskilda. Om särskilda tider för detta är bestämda, skall allmänheten underättas om dem på lämpligt sätt". Abrahamssons bok skrevs 1993, det vill säga före de sociala mediernas tid, men eftersom de enligt våra deltagande kommuner används som ett sätt för enskilda att kontakta kommunen på, menar vi att detta också borde gälla för sociala medier.

Även Falkheimer och Heide (2011) instämmer med Carlssons (2009) påståen om att det krävs engagemang för att använda sociala medier på ett lämpligt sätt och att det förväntas snabba svar och regelbunden uppdatering. Men även om sociala medier är skapade utifrån en socialt konstruerad efterfrågan och samhällets dominerande intressen, betyder det inte att de återspeglar alla grupperns behov (Olsson, 2002). Hur sociala medier används och fungerar är inte ristat i sten, utan kan anpassas efter användaren och Tobias Olsson formulerar sig så här: De sociala relationer som bidragit till teknikens skapande, som finns inskrivna i densamma, är möjliga att förändra(...) Tekniken är föremål för kontinuerlig omdefiniering från olika sociala grupper och aktörer." (Olsson, 2002. s 63). Han argumenterar för att om och i så fall hur teknikens möjligheter tas tillvara, beror på användarna och deras ianspråktagande av den. Vidare förklarar han att informations- och kommunikationstekniker formas av sociala och kulturella faktorer i den kontext som tar dem i anspråk. Sociala medier måste därför inte användas på det sätt som det var tänkt när de skapades. Med detta i åtanke hävdar vi att om kommunikationstekniken är socialt omformbar, kan man också ändra de förväntningar som finns i sociala medier, beroende på vem som använder dem. Eftersom man också kan vinna legitimitet genom att förklara sig och vara begriplig i sitt agerande

(Meyer & Scott, 1983, refererad i Suchman 1995), kan troligen förväntningarna förändras bara kommunerna förklarar varför de inte kan vara tillgängliga dygnet runt. Genom att motivera och förklara sina begränsningar kan de behålla sin legitimitet i kanalen hos medborgarna. Kommun G betonar att det är viktigt att leva upp till förväntningarna men att folk oftast inte blir irriterade så länge de är medvetna om förutsättningarna. De uttrycker sig såhär:

Vi har knappt tusen fans liksom, hur mycket skattepengar vill man att vi ska lägga på att ha jour på den sidan? Det är lite det också. Jag tror ingen är beredd att betala för var det egentligen kostar utan då tänker nog folk att de kan vänta tills på måndag. Jag tror de flesta tycker det, för det är ganska dyrt att ha mig eller någon annan i jour. Vi har ju det lite grann på webben om det blir en kris eller så. Men då får vi ju betalt för det. Men vi har inget mer jourssystem. Man får verkligen tänka på det att vi borde vara tillgängliga dygnet runt. Men då får man ju fråga sig vad man ska skipa istället.

Genom att förklara att det skulle gå åt mycket skattepengar för att vara tillgängliga på obekväma tider, tror kommun G att medborgarna skulle acceptera kommunens arbetstider även i sociala medier. På så sätt kan de omforma användningen och förväntningarna i sociala medier genom att göra sig begripliga och skapa förståelse hos medborgarna. De har då lyckats lätta kraven på sig själva utan att förlora legitimitet. Dock vill vi också påpeka att DiMaggio & Powell (1983) säger att institutioner är svåra att förändra och påverka överlag, och att organisationer snarare anpassar sig efter olika institutioner än förändrar dem.

4.3.2 Intern förankring

För att tid och resurser ska avsättas för sociala medier krävs det att organisationen anser kanalen lämplig att satsa på. Monika Kraft och Pelle Strandberg (2006) belyser vikten av att förankra en kommunikationssatsning internt:

För att kunna arbeta med kommunikation på ett strategiskt sätt räcker det inte att känna till de strategiska vägvalen. Det räcker inte heller att betrakta omvärlden och sin egen organisation ur ett kommunikativt perspektiv. Minst lika viktigt är ledarskap och organisation. Med *ledarskap* avses hur man argumenterar, driver igenom och förankrar ett kommunikationsprojekt. (Kraft & Strandberg, 2006. s 15)

Vidare menar de att uttrycket ledarskap i detta fall också står för hur man som kommunikationsansvarig argumenterar övertygande för att få chefer och kollegor att ”förstå de behov du ser och de insatser du anser nödvändiga”. Intervjupersonerna i de kommuner som har en hög användning av sociala medier, säger att det är viktigt att förankra idéerna hos ledningen eftersom det är upp till dem att besluta om hur mycket tid och resurser som får avsättas till sociala medier.

Kommun G berättar att det internt i kommunen tycks finnas en uppdelning mellan, som intervjupersonen benämner det, ”fin”- och ”fulkommunikation”. Där representerar finkommunikation de mer traditionella medierna som tidningar och broschyrer, och fulkommunikation de sociala medierna. Intervjupersonen gör denna distinktion som en förklaring till att de sociala medierna ännu inte har samma status som de traditionella kommunikationskanalerna, utan ses mer som något kommunikationsavdelningen sysslar med lite vid sidan av. De menar också att exempelvis broschyrer prioriteras för att det alltid varit så men att det inte behöver betyda att medborgarna föredrar dem eller ens läser dem, och att denna uppdelning gäller inom organisationen men inte utanför:

Det tror jag är mer internt för externt är det absolut inte, för medborgarna vill ju ha det på sina villkor. De är ju oftast väldigt ointresserade av en trycksak som kommer ner i brevlådan. De vill ju bara ha svar på sin fråga.

Lena Andersson (1984, refererad i Larsson & Rosengren, 1995) skriver att trycksaker är populära inom samhällskommunikationen men överträffar inte en direkt kontakt mellan människor. Ändå ses inte alltid ointresset för sociala medier som ett problem, utan vissa av respondenterna anser att de som vill får engagera sig och de andra slipper. Andra pratar om vikten av att vinna acceptans även från övriga medarbetare, eftersom man måste vara beredd på att ärenden, frågor och åsikter från medborgarna kan komma in via sociala medier.

Vi menar att detta påvisar en tydlig spänning mellan de anställdas uppfattningar att en kommun ”ska” arbeta. Eftersom en ny kontaktkanal också innebär att ärenden, frågor och liknande kommer in från ett nytt håll, kan det innebära en anpassning för medarbetarna och deras arbetssätt. Det visar att den institutionella förväntningen att finnas i sociala medier för med sig en förändring inom organisationen, vilket överrensstämmer med den neoinstitutionella teorin som förklarar

hur en organisations struktur eller förändring kan vara en följd av institutionella påtryckningar (Furusten, 2007; Powell, 2007).

Till skillnad från Kommun G, har Kommun A även stött på en oförstående attityd utanför organisationen:

Jag tror att här ser man det numer som en självklarhet att vi finns där. Men det har varit jättemycket diskussioner och stora artiklar i tidningen om vi ska vi vara där. ”Ska Kommunchefen lägga ner tid på att blogga om ditten och datten”. När vi hade träffar för nyinflyttade så fick vi massa frågor om han verkligen skulle vara där och vad han egentligen gör och om han inte hade något bättre för sig. Så det finns ju många sådana också men samtidigt är det ju inte de personerna som vi når och kommunicerar med, utan det är ju en annan grupp som vi pratar med och de tror jag ser det som en självklarhet att vi är där. Det blir ju ytterligare ett sätt att nå oss.

Detta visar att de olika prioriteringarna finns såväl externt som internt, och vad kommunen internt uppfattar som lämpligt att prioritera kan också vara baserat på vad de tror att omvärlden förväntar sig av dem.

4.3.3 Sammanfattning

Brist på tid och resurser ser kommunerna som en av de största utmaningarna med sociala medier i dagens läge. Om de ska kunna använda kanalernas fulla potential måste de anpassa sig till dem och ge den tid och resurser som krävs, vilket kan innebära att de måste omprioritera sådant som styrs av andra institutioner (arbetstider eller hur mycket skattepengar som ska gå till att ha personal tillgänglig i sociala medier). Detta kräver en förankring internt där man måste komma överens om hur man ska prioritera och hur man ska arbeta då det kan påverka kommunens inre struktur och arbetssätt (Furusten, 2007; Powell, 2007). Legitimitet betecknar ett berättigande utifrån lag och moral, samt en acceptans enligt rådande normer och värderingar (Dahlqvist & Melin, 2010). Därför är det viktigt att följa både regler och normer för en kommun, samtidigt som en legitim användning av sociala medier kräver att man följer de förväntningar och normer som gäller där (DiMaggio & Powell, 1983). Vi tänker oss att denna utmaning är anses extra svår eftersom det i denna utmaning inte bara handlar om olika uppfattningar om vad omvärlden förväntar sig, utan också begränsade resurser.

4.4 Tilltal i kommunikationen

Eftersom neoinstitutionalismen menar att organisationer bland annat agerar för att möta inbyggda förväntningar, regler och normer i samhället (Furusten, 2007; Meyer, Boli, and Thomas, 1987 refererad i Powell, 2007) kan kommunens agerande också resultera i att bilden av kommunen som legitim och förtroendeingivande ändras. Vi anser att en aspekt av detta är vilket tilltal kommunerna bör använda för att anses trovärdiga. Som i tidigare utmaningar i analysen, finns det olika uppfattningar om hur en kommun förväntas vara, vilket påverkar hur en kommun agerar. En företeelse det råder olika uppfattningar om är på vilket sätt kommunerna ska bemöta sina medborgare i sociala medier – om de ska lägga in en personlig ton i tilltalet som förväntas i den kanalen, eller om de ska svara mer formellt som organisation. Detta har under våra intervjuer lyfts fram som en utmaning som några av kommunerna ser och i följande avsnitt analyserar vi kommunernas resonemang kring denna.

4.4.1 Personlig

Kommun A berättar att vissa medarbetare har svårt att förhålla sig till om huruvida medborgarna skriver till en person eller till kommunen, och om man ska svara som person eller som organisation i kommunens sociala medier. En av intervjupersonerna i kommunen förklarar problemet såhär: ”Vill man verkligen prata med en kommun som en organisation eller hur får man fram individerna i de här kanalerna utan att bli för personliga? Hur hittar man balansen mellan det professionella och det privata?” Även andra kommuner menar att det är svårt att veta vilken nivå man ska hålla samtalet på.

Kommun A berättar vidare att medborgarna har efterfrågat en personligare kommunikationsstil i en av kommunens bloggar eftersom det var för tråkigt att läsa opersonliga inlägg. När intervjupersonen kort därefter uttryckte en lyckokänsla i bloggen, blev det en förstasidesnyhet i flera dagar eftersom det också kunde uppfattas som olämpligt av en kommun att yttra sig på det sättet. Intervjupersonen menar att svårigheten med sociala medier är att det är ett nätverksbyggande mellan personer och inte organisationer, och att man som organisation därför måste våga vara lite personlig för att fånga medborgarnas intresse. Det är någonting som

understryks av Carlsson (2009) som menar att sociala medier ställer nya krav på organisationers sätt att kommunicera.

I motsats till flertalet av kommunerna, anser kommun D att det inte är passande för en kommun att vara personlig, någonting som kan kopplas samman med deras åsikt att kommunen inte passar i sociala medier just eftersom kanalerna är till för att medborgarna ska kunna hålla kontakten med sina vänner (se avsnitt 5.1.3). Kommun F tycker däremot att det är ett bra sätt att komma närmare medborgarna och understryker att det ger en mer positiv bild av kommunen än tidigare. De berättar om hur de tidigare, när deras Facebook var en profil och inte en sida, gratulerade sina medborgare på födelsedagen och att det uppskattades. Men flera av kommunerna menar att gränsen är hårfin och refererar till SJ (Statens Järnvägar) som skrev ”kram” på sina tweets, någonting som blev för personligt och inte uppskattades av läsarna. Kommun E är en av de kommuner som nämnde SJ:s agerande och uttrycker sig såhär:

Kan man skriva under, kan vi önska folk en trevlig dag? Kan vi skriva kram? Nej, det kanske vi inte kan. SJ skrev kram på sina tweets och folk sade då att de inte ville få en kram av SJ. Det handlar ju om rätt språk.

De och många av de andra intervjuade kommunerna menar att man får använda sitt omdöme och känna av vilken nivå man ska lägga sig på. Kommun A påstår att man genom att vara personlig får medborgarna att förstå att det faktiskt sitter personer och svarar, någonting de menar ökar förståelsen för kommunens arbete. Kommun C anser också att man måste ha ett personligt tilltal i sociala medier, men att det kräver sunt förnuft och en förståelse för sin roll, eftersom risken med att vara personlig är att man kan bli för privat och inte uppfattas som seriös. Det gäller här för kommunerna att kunna balansera den institutionella världens två olika förväntningar (Furusten, 2007), å ena sidan att vara tillräckligt personlig för att fånga intresse, å andra sidan att vara kommunen som mer formell organisation. Kommunerna uppger att de vill skapa relationer med sina medborgare, men som Kommun D påpekat vill ingen vara vän med en kommun, vilket illustreras av exemplet att ingen vill kramas med SJ. Detta är ett exempel på hur en balans är viktig för att kunna skapa en relation mellan person och organisation, och samtidigt uppfattas som seriös.

En annan aspekt på denna utmaning i sociala medier, är vem i kommunen som arbetar med kanalerna. Många av kommunerna poängterar att arbetet med sociala medier är väldigt personbundet och att man inte kan tvinga någon att vara personlig när den representerar en organisation. Kommun A betonar att det därför också är viktigt att arbeta med personer som *vill* vara med i sociala medier. Det är ett påstående som understryks av en av Carlssons (2009) framgångsfaktorer som säger att det krävs äkta intresse för kontaktskapande för att man ska lyckas bra i sociala medier, och som även Andersson (1984, refererad i Larsson & Rosengren, 1995) nämnde som ett krav på den som ska ingå i kommunikationsprocessen redan innan sociala medier var ett alternativ.

4.4.2 Sammanfattning

Beroende på vilket tilltal kommunen tycker är lämpligt att använda kan det uppstå en konflikt om vilken balans kommunen bör ha mellan de två rollerna, formell och informell (personlig). Vi tolkar det som ytterligare en kognitiv institution som sätter en viss press på kommunerna att kunna förhålla sig till de två rollerna, å ena sidan att vara tillräckligt personliga för att väcka medborgarnas intresse att följa dem i sociala medier, å andra sidan att vara en professionell organisation och myndighet som inger förtroende och håller lagom distans till sina medborgare.

5. Slutsats och diskussion

5.1 Slutsats

Studiens syfte var att undersöka vilka utmaningar kommunerna såg i sitt arbete med sociala medier och hur de resonerat och agerat kring dem. I undersökningens begynnelse trodde vi att negativa rykten skulle vara det som ansågs vara den största risken med att använda sociala medier, någonting som visade sig vara felaktigt. Kommunernas utmaningar börjar redan då de ska besluta om de ska använda sociala medier eller inte, där vi genom det neoinstitutionella perspektivet kan se att deras skilda åsikter beror på vad de tror anses vara lämpligt för en kommun, och om det efterfrågas av omvärlden eller ej. Därefter hittar vi utmaningar för kommunerna då det gäller spänningen mellan att ha ett arbetssätt som är framgångsrikt i sociala medier, och det som traditionellt används i en kommun. I det praktiska arbetet med sociala medier tar denna spänning sig uttryck i följande tre utmaningar: för det första, svårigheten i att planera och styra kommunikationen så som kommunen är van eftersom det är en öppen kanal med många användare, för det andra, det engagemang som sociala medier kräver innebär att kommunen måste investera tid och personella resurser i kanalerna och där det råder delade meningar om vad en kommun förväntas prioritera. Den tredje utmaningen handlar om tilltalet och att hitta en balans mellan ett personligt tonfall som förväntas i sociala medier, och ett formellt tonfall som kan förväntas av en myndighet. Genom det neoinstitutionella perspektivet har vi därmed funnit att utmaningarna kan härledas till spänningen mellan vilka förväntningar, normer och krav kommunen uppfattar att deras institutionella omvärld har på dem, och hur de ska kunna leva upp till förväntningarna för att anses legitima.

I vårt urval av respondenter visade det sig att 6 av 7 kommuner som använder sociala medier, resonerar relativt lika. De sex kommunerna har alla tvåvägskommunikation i sociala medier medan den sjunde kommunen använder sig av envägskommunikation. Flertalet anser att de utmaningar och risker som följer inte är särskilt stora och att man får använda sitt sunda förnuft och omdöme. De menar

att organisationen ska vara flexibel i sitt agerande, vilket stämmer överens med ett av kännetecknen för en modern organisationsform. Vidare hänvisar de till offentlighetsprincipen och menar att öppenheten i sociala medier stämmer överens med den. De ser också användningen av sociala medier som ett steg i att motsvara förväntningar på relationsskapande och dialog, och att på så sätt följa kommunikationsklimatets utveckling i samhället. När man använder kanalerna anser de också att kommunen bör avsätta de resurser som krävs för att uppnå den dialog de vill ha. Men de påpekar också att det går att kompromissa om vissa förväntningar bara man förklarar sig. En av kommunerna resonerar dock annorlunda och menar att deras närvaro inte efterfrågas i sociala medier, vilket vi inte förväntade oss. De tycker att kanalen inte överensstämmer med de förväntningar som finns på en kommun och således ser de inte heller något behov av att anpassa sig till förväntningarna som finns i kanalerna. Även om inställningar och handlande skiljer sig kommunerna emellan är den gemensamma nämnaren för alla att de agerar så som de tror att det förväntas av dem, i syfte att anses vara legitima som kommuner.

5.2 Diskussion

Eftersom de utmaningar vi fått fram kan härledas till en i grunden neoinstitutionell spänning, är de inte baserade på några objektiva förutsättningar så som tekniska krav eller resursberoende. Det enda undantaget är utmaningen som vi kallar ”tid och resurser”. I denna utmaning finns både problematiken med att kommunerna inte anser sig ha tillräckligt med resurser såväl som de olika uppfattningar som finns om vad som är legitimt agerande för en kommun. Att just detta är den utmaning som kommunerna anser vara den svåraste att hantera skulle därför kunna bero på att det finns dubbla aspekter av problemet.

De spänningar vi har funnit, har vi med utgångspunkt i neoinstitutionell teori tolkat som kognitiva institutioner, då de inte är tvingande så som normativa och regulativa. Vi menar dock att detta kan komma att ändras med tiden. Även de institutioner som i dag är regulativa har sitt ursprung i den sociala konstruktion vi lever i (Selznick, 1968). Vi menar därför att alla regulativa institutioner som finns nu bör ha börjat som kognitiva, för att sedan övergå till normativa och till sist bli regulativa. Om sociala medier utvecklas så som många av kommunerna förutspår, är det därför inte omöjligt att de så småningom kommer att bli en normativ institu-

tion där den som inte använder kanalerna kommer att förlora legitimitet. Ett steg som tyder på att det börjar bli mer etablerat med sociala medier i kommunens verksamhet är att SKL tagit fram riktlinjer för att underlätta arbetet, vilket också kan ha fått fler kommuner att känna en press på att finnas i sociala medier.

Någonting som stärker den neoinstitutionella teorin, att organisationer till stor del omedvetet följer institutioner, är Kommun D:s resonering och handlande. Intervjupersonen argumenterar för att det inte finns någon efterfrågan hos medborgarna på att kommunen ska befinna sig i sociala medier och att sociala medier är en kanal som inte lämpar sig för kommuner att använda. Ändå finns det både Facebook-konton och bloggar i kommunens namn. Vi väntade oss inte ett sådant resonemang av en kommun som använder sociala medier. Om vi däremot hade valt kommuner som inte använder sociala medier, tror vi att deras resonemang skulle kunna likna Kommun D:s. En förklaring till Kommun D:s agerande är att andra kommuners närvaro i sociala medier kan påverka kommunen och förstärka den institutionella pressen att använda kanalerna (DiMaggio & Powell, 1983). En annan möjlig förklaring är att Kommun D vill finnas tillgänglig i kanalerna om det skulle bli så vanligt med kommuner i sociala medier att omgivningen förväntar sig det. Kommun D menar också att det inte är tillåtet för en kommun att använda sociala medier, då den ska värna om demokratin och kanalerna riskerar att utesluta medborgare som inte vill registrera sig i ett privat företag. Vi har frågat SKL om detta men då det inte finns något krav på medborgardialog finns det inte heller krav på att alla ska kunna delta. Kommun D:s argumentation tror vi delvis kan bero på ett personligt motstånd hos intervjupersonen. Personen i fråga är även den äldsta av våra respondenter och den annorlunda synen på vad som är legitimt agerande för en kommun kan tänkas vara en generationsfråga. Som Kommun C menar kommer den där ”självklarheten att finnas i sociala medier” eventuellt med de yngre generationernas intåg i yrkeslivet, då de ”har det i modersmjölken”.

5.3 Framtida forskning

Den här studien har inriktats på kommuner som redan använder sig av sociala medier i olika utsträckning. Flera av de intervjuade menar att det är en kanal till förbättrad service för medborgarna och genom det neoinstitutionella perspektivet har vi konstaterat att kommunernas agerande i sociala medier till stor del beror på

vad de tror att medborgarna förväntar sig av dem. Därför anser vi att ytterligare forskning skulle kunna utgå från medborgarnas perspektiv och undersöka vad de förväntar sig av kommunerna i sociala medier. Dels om det finns en efterfrågan och huruvida de anser det vara lämpligt för en kommun att finnas i sociala medier men också hur kommunen bör agera i kanalerna, vilka tjänster de skulle vilja att kommunen erbjöd och hur de ser på kommunens sociala medier i jämförelse med de traditionella medierna som tidningar och broschyrer. En ny studie som intar medborgarnas perspektiv skulle kunna underlätta för kommunerna att avgöra vilka förväntningar som medborgarna faktiskt har.

6. Referenser

6.1 Intervjuer

Kommun A, personlig kommunikation 2012-04-12

Kommun B, personlig kommunikation 2012-04-11

Kommun C, personlig kommunikation 2012-04-16

Kommun D, personlig kommunikation 2012-04-19

Kommun E, personlig kommunikation 2012-04-20

Kommun F, personlig kommunikation 2012-04-25

Kommun G, personlig kommunikation 2012-05-03

6.2 Elektroniska källor

Ang, L. (2011). Community relationship management and social media. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 31-38. Doi: 10.1057/dbm.2011.3

Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49. Doi: 10.1108/10878571011088069

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983, 2 april). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-168. Hämtad från: <http://www.jstor.org/>

Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975, januari). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. Hämtad från: <http://www.jstor.org/>

Hast, L. (2010, 4 november). Klagande kunder på nätet värda att tas på allvar? *Brandnews*. Från: <http://www.brandnews.se/klagande-kunder-pa-natet-varda-att-tas-pa-allvar?page=2>

Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. Från: <http://michaelhaenlein.com/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf>

- Ossiansson, E. & Hast, L. (2009, 2 december). Vad gör du om bloggarna tycker att ditt företag suger?. *Retorikmagasinet*, (41/42), 4-8.
Från: <http://www.retorikforlaget.se/artiklar/vad-gor-du-om-bloggarna-tycker-att-ditt-foretag-suger>
- Powell, W. (2007). The New Institutionalism. *The International Encyclopedia of Organisation Studies*. Från:
<http://stanford.edu/group/song/papers/NewInstitutionalism.pdf>
- Strategic Direction (2012). A More equal footing: How social media have transformed customer relationships. *Strategic Directions*, 8(6), 4-6. Doi: 10.1108/02580541211224021
- Suchman, M. (1995, 3 juli). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. Hämtad Från: <http://www.jstor.org/>

6.3 Litteratur

- Abrahamsson, K. (1993). *Medborgaren i samhällsdialogen: Om kunskapssyn, byråkrati och välfärd*. Stockholm: Publica
- Berglez, P. & Olausson, U. (2009). *Mediesamhället*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder (2. uppl)* (B. Nilsson, övers.). Malmö: Liber AB (Originalarbete publicerat 2008)
- Carlsson, L. (2009). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier: Givande dialoger, starkare varumärke, ökad försäljning*. Göteborg: Kreafor
- Dahlquist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber AB
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. (2003). *Att förklara samhället (2. Uppl)*. Lund: Studentlitteratur
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications (2. Uppl)*. Abingdon, Oxon: Routledge
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: - Idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber AB
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och*

- praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Furusten, S. (2007). *Den institutionella omvärlden: Organisering bortom företagsledning och marknad*. Malmö: Liber AB
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB
- Jönsson, L.E., Persson, A. & Sahlin, K. (2011). *Institution*. Malmö: Liber AB
- Kraft, M. & Strandberg, P. (2007). *Samhällskommunikation: Ny strategi för kommunikatörer i offentlig sektor*. Falun: Scandbook
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (3. Uppl). Lund: Studentlitteratur
- Larsson, I. & Rosengren, K E. (1995). *Kommunikationens villkor*. Lund: Studentlitteratur
- Olsson, T. (2002). *Mycket väsen för ingenting: Hur datorn och internet undgår att formas till medborgarens tekniker*. Uppsala: Uppsala University Library
- Scott, R. (2001). *Institutions and Organisations* (2. Uppl). Kalifornien: Sage Publications Inc.
- Selznick, P. (1968). *Modern organisationsteori* (L. Eriksson, övers). Stockholm: Prisma (Originalarbete publicerat 1968)
- Wallenberg, J. (2000). *Vardagskulturen: Ny arbetsorganisation i kommunerna*. Stockholm: SNS Förlag
- Wennergren, B. (2004). *Offentlig förvaltning i arbete* (2. Uppl). Stockholm: Nordstedts Juridik AB

7. Bilagor

7.1 Intervjuguide

Bakgrund

- Vem är du? (namn, ålder, bakgrund)
- Vad har du för position inom kommunen? Hur länge har du arbetat inom kommunen?
- Arbetar du med sociala medier?
- Vilka sociala medier använder sig kommunen av?
- Hur länge har kommunen använt sig av sociala medier?
- Deltog du vid implementeringen av sociala medier?
- Hur skulle du definiera sociala medier?

Användandet av sociala medier

- Varför började ni använda sociala medier?
- På vems/vilkas initiativ började ni använda sociala medier?
- Vem/vilka arbetar med sociala medier i tjänsten?

Syfte

- Vad har ni som kommun för mål med användandet av sociala medier?
- Vad ger det er att använda sociala medier?
- Vem är er målgrupp?
- Hur anpassar ni innehållet efter er målgrupp?
- Är målgruppen densamma för de olika sociala medierna ni använder?

Attityden inom kommunen

- Hur gick ni till väga vid implementeringen av sociala medier?
- Hur uppfattar ni att det mottogs av de som arbetar inom kommunen?
- Varför reagerade de som de gjorde?
- Uppfattade ni att det fanns några rädslor inför användandet av sociala medier?
- Hur hanterade ni dem?

Risker i arbetet

- Vilka potentiella risker såg ni inför arbetet med sociala medier?
- Hur jobbade ni för att förebygga de risker ni såg?
- Hur ser ni på dem i dag?
- Har de förändrats under tidens gång? Kommit nya?

- Har ni någon strategi för hanteringen av problem som kan dyka upp?
- Av de potentiella risker ni såg innan, har ni råkat ut för någon av dem?
- Har ni upplevt några negativa händelser i samband med sociala medier? Utöver de tidigare ni sett.
- Hur har ni hanterat dem?
- Har det påverkat ert fortsatta arbete med sociala medier? Och i så fall hur?

Dialogen med medborgarna

- Vilken typ av information ger ni ut via sociala medier?
- För ni en dialog med medborgarna?
- Vem sätter ämnet för dialogen?
- Återkopplar ni till den information ni lagt ut för att ta del av medborgarnas konversation kring den?
- Ger ni svar på kommentarer?
- Anser ni själva att ni har stor möjlighet att påverka hur utgången av samtalet blir?
- Hur hanterar ni negativa kommentarer i sociala medier?
- Ser ni några nackdelar med att hålla en dialog med era medborgare i sociala medier?

Utmaningar

- Hur ser ni på öppenhet och transparens i sociala medier? Känner ni ett krav på det eller måste ni begränsa er?
- Ser ni några utmaningar i det praktiska arbetet med sociala medier?
- Hur ser ni på det snabba tempot som är i sociala medier?

Attityden hos medborgarna

- Får ni någon respons från era medborgare på ert användande av sociala medier?
- Vad får ni för respons? Får ni den i eller utanför sociala medier?