

Från policy till praktik

- implementeringen av kommunikationsplattformen i
Lunds kommun

From policy to practice

- implementing the communications platform in the municipality of Lund



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete:
Andreas Olsson
Göran Roos

Handledare:
Per-Anders Borius

© Copyright Andreas Olsson, Göran Roos

Institutionen för kommunikationsstudier

Lunds universitet

Campus Helsingborg

Box 882

251 08 Helsingborg

Tryckt av Media-Tryck

Biblioteksdirektionen

Lunds Universitet

Lund 2008

Sammanfattning

Från policy till praktik

- implementeringen av kommunikationsplattformen i Lunds kommun

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera processen från policy till praktik och att exemplifiera detta utifrån hur arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun har gått till väga. Ett viktigt mål är också att utifrån detta konstruktivt försöka bidra till plattformens fortsatta implementering. I uppsatsen identifieras *aktiv kommunikation*, *kärnvärdesprofilering* och *effektiv implementering* som organisatoriska nyckelbegrepp.

Utgångspunkten är fyra dokument som utgör kommunikationsplattformen för Lunds kommun och en utvärdering av implementeringsarbetet för kommunikationsplattformen. Dessutom har även tre intervjuer genomförts med nyckelpersoner i kommunen. Med en kvalitativ innehållsanalys av dokumenten och intervjuerna görs en nulägesanalys av situationen och problematiken tematiseras. Det sista steget i uppsatsen är att skapa konkreta förslag till åtgärder. Målet har varit att uppnå de stipulerade värden som angetts som eftersträvaransvärda för kommunen. Våra konkreta förslag till åtgärder sammanfattas sedan i en lättillgänglig broschyr för att nå vår målgrupp av beslutsfattare i kommunen.

Nyckelord: Implementering, kommun, kommunikation, Lund, policy

Abstract

From policy to practice

- implementing the communications platform in the municipality of Lund

The purpose of this paper is to describe and analyze the process of going from policy to practice. This is exemplified in the implementation of the communications platform in the municipality of Lund. Another important aim is to contribute in the future implementation of the platform in a constructive way. In the paper *active communication*, *profiling of key values* and *effective implementation* are identified as key organizational values.

The base of the study is four documents which constitute the communications platform, and an evaluation of the implementation of the platform. In addition to this, three interviews have been done with key positions in the municipality. The documents and interviews are then analyzed using a qualitative content analysis and the problems are arranged thematically.

The final step in the paper is to create suggested improvements. The aim is to achieve the stipulated values that have been stated as desirable for the municipality. Our suggested improvements are then concluded in an accessible brochure in order to get through to our target audience of decision-makers in the municipality.

Keywords: Communication, implementation, Lund, municipality, policy

Förord

Vårt arbete har färdats en lång väg. Från upptakten vid den inspirerande uppsatsdagen på Stadshallen i Lund oktober 2007, via långa överläggningar om ämnesval, att sätta sig in i ett för oss nytt ämne, tampandet med parallella kurser och uppsatser, långa dagar i datorsalar med solen skinandes utanför fönstret och en deadline som kom allt närmare, till att verkligen uppskatta de organisatoriska aspekterna av kommunal implementering. Under vägens gång har vi stött på intressanta sidospår, övervunnit hinder och prövat vår kreativitet. Det har varit mödosamt emellanåt, men i slutändan givande.

Vi vill uttrycka ett stort tack till vår handledare Per-Anders Borius, som väglett oss genom snårskogen. Framförallt mot slutet var han den livlina vi så väl behövde, då vi irrade runt i skogen utan papper. Ett stort tack går även till Bo-Eric Andersson på kommunkontoret i Lund, som gav oss inspiration, tillhandahöll material och kontaktuppgifter. Tack till Ann-Christin Cederquist för genomläsning och kvalificerade kommentarer. Tack även till alla som ställde upp på intervjuer.

Vi vill även passa på att tacka för vår tid på Institute of Communication vid Campus Helsingborg, som nu går i graven och går upp i den nya Institutionen för Kommunikationsstudier. Tack till alla engagerade lärare och våra kurskamrater som förgyllde vår tid här.

Vi känner även uppskattning till alla de universitetsinstitutioner som upplåtit tid och plats åt vårt arbete; Campus Helsingborg, Universitetsbiblioteket i Lund, Geocentrum, Café Athen och Språk- och Litteraturcentrum.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete. Vi nådde målet tillsammans.

Lund, maj 2008

Andreas Olsson och Göran Roos

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 Marknadsförandet av en plats.....	1
1.1.2 Lunds kommun.....	2
1.2 Teoretiskt ramverk.....	2
1.2.1 Kommunikation.....	2
1.2.2 Värdegrund.....	3
1.2.3 Implementering.....	4
1.2.4 Teoretisk syntes.....	6
1.3 Problem och syfte.....	8
1.4 Metod.....	8
1.4.1 Textanalys.....	9
1.4.2 Intervjumetod.....	9
1.4.3 Kvalitativ innehållsanalys.....	10
1.4.4 Abduktion.....	11
1.4.5 Normativ metod.....	11
1.4.6 Reliabilitet och validitet.....	12
1.5 Avgränsningar.....	13
1.6 Disposition.....	14
2. Presentation av källmaterial	15
2.1 Kommunikationsplattform för Lunds kommun.....	15
2.1.1 Kommunikationsplattform för Lunds kommun. <i>Del 1</i> Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer.....	15
2.1.2 Kommunikationsplattform för Lunds kommun. <i>Del 2</i> Varumärkesstrategi för Lunds kommun.....	17
2.1.3 Massmedierelationer för Lunds kommun.....	18
2.1.4 Massmediahandledning för medarbetare i Lunds kommun.....	19
2.2 Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun.....	20
2.3 Intervjuer.....	22
2.3.1 Intervju 1.....	22
2.3.2 Intervju 2.....	23
2.3.3 Intervju 3.....	24
2.4 Sammanfattning av resultat.....	24
3. Nulägesanalys	25
3.1 Vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun?.....	25
3.1.1 Förändrad styrning.....	25
3.1.2 Arbetet med kommunens varumärke.....	26
3.1.3 Resursfördelning.....	27
3.2 Hur har detta arbete mottagits?.....	28
3.2.1 Utveckling genom utbildning.....	28
3.2.2 Kommunikationsplattformen som en naturlig del av arbetet.....	30
3.2.3 En enhetlig kommun.....	30
3.3 Hur kan detta arbete förbättras?.....	31
3.3.1 Organisatorisk samordning.....	31
3.3.2 Hanterandet av information.....	32
3.3.3 Uppföljning.....	33

<i>4. Förslag till åtgärder</i>	35
4.1 Organisationstidning som gemensamt forum.....	35
4.2 Platser för gränsöverskridande möten	36
4.3 Gemensam kommundag för alla anställda	37
4.4 Konkretisera mera	38
4.5 Breddat engagemang	38
4.6 Förbättrad ansvarsfördelning.....	39
4.7 Fokus på framtida rekrytering	40
4.8 Idébroschyr.....	41
<i>5. Avslutning</i>	42
5.1 Slutsatser och sammanfattande diskussion	42
5.2 Forskningsresultatets användning i ett större perspektiv	44
5.3 Andra reflektioner	44
5.4 Förslag till fortsatt forskning.....	45
<i>6. Käll- och litteraturförteckning</i>	46
6.1 Källmaterial	46
6.1.1 Tryckt material	46
6.1.2 Ej tryckt material.....	46
6.1.3 Intervjuer	46
6.2 Litteratur	46
6.3 Internetkällor	47
6.4 Figurförteckning	47

Bilaga 1 - Textanalysmall

Bilaga 2 – Intervjuguider

Bilaga 3 - Idébroschyr

1. Inledning

Det här utvecklingsprogrammet ledde ju fram till ett dokument, som det ju alltid är så med att om man är med och arbetar fram det så har man klart för sig. Men svårigheten är att nå ut till en organisation med 9500 anställda och en massa politiker.¹

Kommunal ledning innebär en uppsjö av styrdokument, policys och riktlinjer. En del dokument har sitt ursprung i lagar och förordningar som måste följas, som till exempel handlingsplanen för jämställdhet och mot diskriminering. Andra dokument har en mer frivillig bakgrund, där kommunen själv formulerar riktlinjer utifrån visioner och önskvärda mål för framtiden. Exempel på styrdokument formade av visioner är värdegrundsarbete och kommunikationspolicys som under 2000-talet blivit nya frekvent använda verktyg för att styra kommuner. Detta som en del i ett större skifte från regelstyrning till värdestyrning.

2005 inleddes i Lunds kommun arbetet med att skapa en stabil och enhetlig kommunikationsplattform, ett visionärt dokument innehållande riktlinjer för värdegrund, profilering och kommunikation. Under våren 2008 har kommunen utvärderat arbetet med implementeringsarbetet av kommunikationsplattformen. Utvärderingen gav en del intressanta svar på hur plattformen hade uppfattats, mottagits och hur den hade använts fram tills dess. Under 2008 kommer Lunds kommun att genomföra en revidering av sin nuvarande kommunikationsplattform. Revideringen kommer att innehålla både en förbättrad kommunikationsplattform och idéer om hur plattformen bättre ska förankras hos kommunens anställda. Denna uppsats är framarbetad parallellt med denna process och ämnar ge konkreta bidrag till kommunikationsplattformens framtida fortlevnad.

Som det inledande citatet anger är svårigheten i processen inte att skapa en policy utan att förverkliga den i praktiken. Hur ska riktlinjerna realiserars? Hur ska värdegrunden omsättas till vardag? Hur ska idéerna implementeras? Morot och piska är vanliga symboler när det gäller motivationsstrategier, applicerbarheten är dock högst oklar i fallet med en kommunikationsplattform som ska användas. Frågor som rör värdegrund, profilering och kommunikation bör vara motiverande i sig då svaren kan gynna alla inblandade. Frågan kvarstår; hur kan kommunen omsätta något så abstrakt som en kommunikationsplattform till fungerande verklighet?

1.1 Bakgrund

1.1.1 Marknadsförandet av en plats

Då det gäller kommuner syftar platsmarknadsföring till att göra dessa till attraktivare platser för befintliga och potentiella invånare och företag, samt besökare. Att marknadsföra kommunen handlar lika mycket om platsutveckling som om att skapa en positiv bild av kommunens organisation hos dessa målgrupper.²

Idag pågår ett alltmer intensifierat produktgörande och kommersialisering av platser. En plats är inte bara ett egennamn eller en funktionell benämning, utifrån andra platser positionerad på en karta, utan platsen lever även genom den känsla som den förmedlar. En plats är socialt konstruerad och dess mening och användbarhet omskapas ständigt i sociala relationer och nätverk. Platsen *är* därmed inte, utan den *blir*. Vad platsen definieras som påverkas av subjektiva föreställningar och vice versa, och här finns stora möjligheter att påverka föreställningen av och därmed även upplevelsen av platsen.³ Speciellt för en kommun är att den

¹ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

² Ola Thufvesson, *Fjärde staden. Placemaking Helsingborg*, Helsingborgs Stad, Helsingborg 2006, s.7

³ Richard Ek; Johan Hultman, "Produktgörandet av platser – En introduktion". I: Ek & Hultman, *Plats som produkt*, Lund 2007, s.13ff

på en och samma gång är både en organisation och en fysisk plats. Uppfattningen av den ena aspekten påverkar den andra och vice versa.

Marknadsförandet av en plats syftar till att förmedla en positiv bild av densamma. För Lunds kommun rör detta sig främst om de potentiella målgrupperna besökare, näringsliv och potentiella invånare. Det gäller även i hög grad för de anställda inom organisationen och de nuvarande invånarna.⁴ Att marknadsföra en plats är möjligt på många olika sätt och genom många kanaler, men det trovärdigaste och mest effektiva sättet är att människor talar gott om platsen och förmedlar en positiv bild.

Platsmarknadsföring genom enhetlig kommunikation handlar på så vis om att skapa en delaktighet i platsen, framförallt hos de två målgrupperna invånare och anställda. Man vill skapa trivsel, välbefinnande och stolthet, men också höja attraktionskraften hos kommunen som organisation.⁵ Det är i denna kontext som värdegrundsarbetet och profileringen av Lund skall förstås.

1.1.2 Lunds kommun

Lund är en kommun i sydvästra Skåne, mitt i den expansiva Öresundsregionen. Centralort är Lund och andra tätorter inom kommunen är Dalby, Södra Sandby, Veberöd och Genarp. Tillsammans med Sigtuna räknas Lund som Sveriges äldsta stad, grundad omkring år 1000.⁶ Avsaknaden av kust och annan begränsande geografiska förutsättningar har lett till en expansion av centralorten i samtliga väderstreck. Det bevarade gatunätet i medeltidskärnan omges idag av 60- och 70-talens byggnation, som lagts i ringar kring centrum.⁷

Lunds kommun har idag en befolkning på cirka 105 000 invånare, vilket gör den till Sveriges tolfte talrikaste.⁸ Den offentliga sektorn dominerar, med regionsjukhuset USIL, Lunds Universitet, Lunds kommun och regementet P7 som största arbetsgivare. Större företag är SonyEricsson, Tetra Pak, Gambro och AstraZeneca. Det totala antalet arbetstillfällen är cirka 46 000, en annan viktig grupp är ytterligare cirka 40 000 studenter vid universitetet.⁹

Kommunens verksamhet är indelad på 12 förvaltningar med cirka 9 000 medarbetare. Utöver detta finns tre helägda bolag: Lunds Kommuns Fastighets AB, Lunds Energi och Lunds Kommuns Parkerings AB.¹⁰

1.2 Teoretiskt ramverk

1.2.1 Kommunikation

Då det gäller *information* och *kommunikation* är det viktigt att klart definiera begreppen. Begreppet information är kopplat till budskapets innehåll, medan begreppet kommunikation istället syftar till processen när detta förmedlas, medan dialog i sin tur innebär dubbelriktad kommunikation.¹¹ Information kan därmed innehållet ses som och kommunikation som formen. Mängden information i samhället ökar ständigt och informationsspridningen är numera starkt förankrad i organisationer. Att informera är dock en sak, att kommunicera och nå fram med sin information är en annan.¹²

⁴ Ek & Hultman 2007, s.28

⁵ Thufvesson 2006, s.8

⁶ Informationen om Lund är främst hämtad från Nationalencyklopedien, Bra Böcker, 1993 Höganäs. Uppslagsord: Lund

⁷ Thufvesson 2006, s.80

⁸ Lund kommun, http://www.lund.se/templates/Page_395.aspx, 080414

⁹ Lunds Universitet, <http://www.lu.se/om-lunds-universitet/presentation/universitetet-i-siffror/grundutbildning>, 080416

¹⁰ Lunds kommun, http://www.lund.se/templates/Page_34944.aspx, 080414

¹¹ Lars Palm, *Kommunikationsplanering. En handbok på vetenskaplig grund*, Studentlitteratur, Lund 2006, s.14

¹² Jesper Falkheimer; Mats Heide, *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Liber, Malmö 2003, s.68f

Hanteringen av information kan vara antingen *reaktiv*, där man löser problemen när de väl uppstått, eller *proaktiv*, där man skapar nya möjligheter och förebygger problemen. Att arbeta proaktivt innebär att handla genom kommunikation, att själv skapa den sociala verkligheten.¹³

Den tidigare uppdelningen i extern och intern kommunikation är i upplösning. Internt riktad information kommunicerar även externt genom medarbetarna. Likaledes fungerar extern kommunikation som kommunikation inom organisationen, och denna självbekräftande effekt är ibland viktigare än det egentliga utåtriktade meddelandet. Att kommunicera externt innebär att stärka eller förändra organisationens profil och identitet. Det handlar här om att skapa sin egen bild proaktivt, den bild av organisationen som man vill visa upp. All kommunikation, oavsett om den syftar till det eller ej, har således en inverkan på organisationen.¹⁴ Genom att arbeta med kommunikationen kan man stärka organisationsidentiteten och medlemmarnas önskan om en stark identifikation med sitt arbete och sin arbetsplats.

Vid överföring av information finns det två större skolor inom kommunikationsteorier, teorin om transmission och om meningsskapande. Den mekaniska transmissionssynen på kommunikation har dominerat länge och har fått fäste i många företagsledning. Denna teori siktar in sig på överföringen av information och förutsätter att denna tillgodogörs av mottagaren. Kommunikation innebär att information skall transporteras effektivt, utan spill. Med detta fokus begränsas kommunikationskanalerna till top-down i organisationen.¹⁵

Den meningsskapande skolan menar istället att fungerande kommunikation innebär förståelsen och meningsskapandet av information. När målet med kommunikation på detta sätt blir att nå ut med ett meddelande i tid och rum, innebär effektiv kommunikation inte vad som kan sägas utan vad som kan utelämnas. Grundläggande för den meningsskapande kommunikationssynen är dialogen, vilken är avgörande för att utveckla, stärka och vidmakthålla relationer. En symmetrisk dialog är idealisk, något som ofta försvåras av olika beroenden, exempelvis att hålla sig väl med dem ovanför sig själv en i en hierarki.¹⁶ Vi ansluter oss till den meningsskapande skolan och i följande arbete avser fungerande kommunikation information som har förståtts och tillgodosetts.

1.2.2 Värdegrund

Inom företagsvärlden är det vanligt med företagsvarumärken, så kallade *brands*. Dessa skiljer sig gentemot produktvarumärken på flera sätt. De har en lång livscykel, ofta lika lång som företaget, och de är en angelägenhet för ledningen och inte bara marknadsavdelningen. De skapas och upprätthålls genom medarbetarnas prestationer och presentation. Att personalen i sin roll gestaltar och levandegör företaget benämns *living the brand*.¹⁷ Trenden med varumärken har även nått offentliga organisationer och Sveriges kommuner formulerar nu varumärken utifrån uppsättningar av kärnvärden.¹⁸ Den offentliga sektorn skiljer sig dock markant gentemot privata företag. Dels lever man efter andra lagar och förordningar, där bland annat offentlighetsprincipen och lagen om offentlig upphandling inverkar, dels finns inte samma ansvarsutkrävande och styrning som inom näringslivet.

Att bygga ett organisationsvarumärke baserat på kärnvärden innebär att skapa en *profil*, en idealbild av det man vill förmedla. Den faktiska uppfattade bilden som omvärlden har

¹³ Falkheimer & Heide 2003, s.83ff

¹⁴ *Ibid.*, s.85f

¹⁵ *Ibid.*, s.70f

¹⁶ *Ibid.*, s.78ff

¹⁷ Jesper Falkheimer; Lars Palm, *Förtroendekriser. Kommunikationsstrategier före, under och efter*, Krisberedskapsmyndigheten, Västerås 2005, s.16

¹⁸ *Ibid.*, s.17

av organisationen bildar i sin tur begreppet *image*.¹⁹ Profilarbete syftar till att skapa en bild av organisationen proaktivt och försöka upprätthålla denna bild i den uppfattade imagen.²⁰

Att profilera sig handlar främst om att särskilja sig från konkurrenter och att uppnå respekt och popularitet.²¹ Den del som syftar till särskiljande betecknas *positionering* och markerar organisationens eller företagets plats gentemot konkurrenterna. Denna positionering tar ofta utgångspunkt i olikheter, men det finns en tendens till likriktning i profileringen inom samma branscher.²²

Profilen består av kärnvärden och en grafisk profil, vilka tas fram parallellt.²³ Kärnvärden är de ledord som ett företag, organisation eller myndighet vill förknippa sig med. Ledorden är oftast kopplade till kunnighet, känslor eller förtroende. Den grafiska profilen i sin tur hanterar hur och i vilka sammanhang organisationens namn och märke får användas. Den enhetliga visuella profilen ger ett tydligt kännetecken för medarbetare, kunder och övriga omvärlden.²⁴

Utifrån värdegrunden och den grafiska profilen skapas i sin tur en kommunikationspolicy. Denna anger riktlinjer för arbete med kommunikation, i form av ansvarsfördelning och hur kommunikationen bedrivs. Policydokumentet gäller som ett internt uppslagsverk för alla inom organisationen, inte bara för de som arbetar med informationsfrågor. Den fungerar som en hjälpreda för normala arbetsrutiner, planerade beslut och plötsliga händelser. Genom att organisationen på förhand har tänkt igenom upplägg och principer säkerställer policyn ett konsekvent agerande och kan ifrågasättas och omformuleras utifrån behov.²⁵

De normer och värderingar som existerar hos de anställda i organisationen kommuniceras vidare till personer utanför organisationen och ligger som grund för de senares bild av den. De anställda blir därmed viktiga ambassadörer för organisationens framtoning.²⁶

1.2.3 Implementering

Implementering innebär verkställandet av politiska beslut i praktiken. Det rör sig om förhållandet mellan policyskapande och administration, men även om problematiken i verkställningsprocessen.²⁷ Effektiv styrning innebär att ledningen lyckas kommunicera det som den avser förmedla, att informationen når dem som det angår och att budskapet kommuniceras på ett accepterat och etablerat vis. Då stora och komplexa organisationer är trögrikliga oavsett organisation, tar det ofta 5-10 år innan man kan bedöma vilket genomslag en reform faktiskt har haft.²⁸

Implementeringsprocessen initieras efter att ett beslut tas av en *beslutsfattare*. Initiativet till detta beslut kan bero på otaliga anledningar och måste analyseras från fall till fall. Beslutsfattaren kan till exempel vara ledningen i socialstyrelsen eller kommunstyrelsen. Vad som sedan sker är att nästa aktör i kedjan av händelser tar vid för att genomföra beslutet; de så kallade *verkställarna*, de tillämpare som implementerar beslutet.²⁹ Exempel på verkställare kan vara handläggare på socialstyrelsen eller förvaltningschefer inom en kommun. Detta innebär att det på

¹⁹ Palm 2006, s.85ff

²⁰ Falkheimer & Heide 2003, s.83ff

²¹ Palm 2006, s.88

²² Lars Palm, *Övertalningsstrategier. Att välja budskap efter utgångsläge*, Studentlitteratur, Lund 1994, s.51

²³ Peter Erikson, *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation.*, Liber, Malmö 2007, s.115

²⁴ Falkheimer & Palm 2005, s.16; s.116

²⁵ *Ibid.*, s.154f

²⁶ Falkheimer & Heide 2003, s.18; s.86

²⁷ Michael Hill, *Policyprocessen*, Liber, Malmö 2007, s.181

²⁸ Anders Sannerstedt, "Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken". I: Rothstein (red.), *Politik som organisation*, Stockholm 2001, s.19

²⁹ Sannerstedt 2001, s.19ff

samma nivå i organisationen kan finnas både beslutsfattare och verkställare. En och samma person kan även ha båda rollerna, exempelvis chefen för socialförvaltningen.

Att komma ihåg är att det i varje implementeringsprocess finns ett sista led av berörda *intressenter*, de som har intressen i beslutet, genomförandet och dess konsekvenser.³⁰ Här ingår de personer och institutioner som påverkas av beslutet ekonomiskt eller som märker av andra direkta eller indirekta konsekvenser. Även om många olika grupper kan tolkas in i denna grupp ligger fokus på *slutmottagarna*, det vill säga beslutets målgrupp.

Implementeringsprocessen måste förstås ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. En viktig tendens inom organisationsteorier är att verklighetssynen är tudelad i retorisk och reell verklighet.³¹ I den *retoriska verkligheten* finns visioner och starkt värdeladdade förhoppningar blandade med en positiv vilja att förändra i enlighet med de aktuella modebegreppen. Den *reella verkligheten* är pragmatisk, fungerande rutiner uppskattas och förändras inte lättvindigt. Beslutsfattare tenderar att gå i fällan att inte uppskatta den existerande kompetensen och förståelsen för den reella verkligheten utan övervärderar nycker och nya obeprövade idéer.³²

Styrning innebär att beslutsfattaren på olika sätt försöker förmå verkställaren att genomföra besluten. Själva rörelsen i implementeringsprocessen är av intresse och här kan man skilja på två olika modeller. Det auktoritativa rörelsemönstret är *top-downstyrning*, det vill säga att beslutsfattarna tar ett beslut, verkställarna genomför beslutet och slutmottagarna upplever eventuellt en eller flera konsekvenser av beslutet. Kring beslutet kan en styrningskedja av verkställare urskiljas. I kontrast till denna riktning finns även *bottom-upstyrning*. Här förändrar en grupp sina behov, vanor eller värderingar och beslutsfattarna måste förhålla sig till det nya fenomenet. Beslutsfattarna tar ställning till förändringarna och tar nya beslut. Top-downstyrning tar sin utgångspunkt i beslutsfattarens avsikter och är proaktiv till sin karaktär, medan bottom-upstyrningen istället utgår från verkställarnas handlande och är reaktiv.³³

Styrningen kan även vara indirekt. Den indirekta styrningen påverkar förutsättningarna för verkställandet. Detta sker genom beslut om hur verkställandet skall vara organiserat, genom tilldelning av resurser för verkställandet, genom regler för hur arbetet ska bedrivas och i rekryteringen av verkställare. Genom dessa instrument påverkas verkställarens handlande även utanför de direkta instruktioner som ges för arbetet.³⁴ Kommunikationspolicys och värdegrundsarbete är viktiga instrument i indirekt styrning.

En grundläggande variabel när det gäller implementering är relationen mellan beslutsfattare och tillämpare som i sin förlängning får konsekvenser för slutmottagarna. Relationen dem emellan kan analyseras utifrån två värden. *Reliabilitet* innebär i vilken grad tillämparen handlar i enlighet med beslutsfattarens styrning. Det andra värdet är *rationalitet*, i vilken grad uppnås det beslutsfattarna efterstävade.

Att implementera ett beslut som tillämpare är inte helt problemfritt. För det första bör beslutsfattarens intentioner vara tydliga. Tillämparen ska inte behöva tolka ett beslut. Sedan ska möjligheterna för att genomföra beslutet vara tillgängliga, det vill säga att det tydligt ska framgå vem som har ansvaret för de olika delarna i beslutet, och att det finns tillräckligt med tid och resurser. Beslutsfattaren bör även ha som uppgift att öka tillämparens förståelse för beslutet och nödvändigheten av dess genomförande. Detta för att motivera tillämparna att genomföra även mindre populära beslut.³⁵

Ett vanligt förekommande problem med implementering är övergången från den retoriska verkligheten till den reella verkligheten. Det som i ett beslut kan anses vara betydelsefullt, politiskt korrekt och konstruktivt kan i värsta fall bli dess raka motsats. Om inte

³⁰ Evert Vedung, *Utvärdering i politik och förvaltning*, Studentlitteratur, Lund 1998, s.75f

³¹ Jörgen Sandberg; Axel Targama, *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund 1998, s.171

³² Sandberg & Targama 1998, s.170f

³³ Sannerstedt 2001, s.24ff

³⁴ *Ibid.*, s.20f

³⁵ *Ibid.*, s.28f

även nya resurser tillförs och tid har avsatts innebär det att verkställarna har fått ytterligare arbetsuppgifter att lösa och därmed måste prioritera sitt arbete än mer. Detta i sin tur ger upphov till *gräddskummar teorin*. Detta innebär att verkställarna väljer att lösa uppgifter som de vet av erfarenhet att de kan lösa på ett effektivt sätt. Lätta och väldefinierade fall prioriteras därmed framför svåra, konturlösa och kraftödande. Enkla delar i implementeringsarbetet genomförs och de svårare skjuts åt sidan. Slutmottagare som berörs av mindre komplicerade omständigheter gynnas medan andra missgynnas, undviks eller hänvisas till annan instans eller myndighet. Denna teori lägger därmed vikt även vid det personliga inslaget i implementeringen, då en frågas vikt till viss del avgörs genom de personliga preferenserna för frågan.³⁶

Efter att ett beslut har implementeras finns det möjlighet för beslutsfattare och verkställare att mäta graden av rationalitet i beslutet, det vill säga om beslutet har uppnått önskat resultat. Metoden för denna mätning kan antingen vara kvalitativ, exempelvis intervjuer, eller kvantitativ, exempelvis enkätundersökning. Oavsett metod ska nu intrycken röra sig från den reella verkligheten och tillbaka till den retoriska verkligheten vilket inte är helt oproblematiskt.

I en intervjusituation kan den intervjuade uppleva en viss press, både när det gäller kunskaper och attityd. Den intervjuade vill svara "rätt" och undersökningens möjlighet att visa på hur de intervjuade verkligen känner och tycker minskar. Denna press upplevs oavsett om urvalet har varit slumpmässigt, medvetet eller om de intervjuade anmält sig som frivilliga.³⁷

Även en enkätundersökning kan vara missvisande. Förutom att urvalet måste vara representativt för slutmottagarna måste även svarsfrekvensen beaktas – vem har svarat och varför har inte alla svarat? Båda dessa variabler kommer att påverka undersökningen i mycket hög grad. Svarssituationen är även mer bekymmersam i en enkätundersökning än i en intervju. Här har de ansvariga för undersökningen ingen möjlighet att kontrollera att den svarande tar sig lämplig tid att svara på frågorna, förstår frågorna och så vidare.³⁸

1.2.4 Teoretisk syntes

Utifrån ovanstående teoretiska genomgång har vi identifierat begreppen *aktiv kommunikation*, *kärnvärdesprofilering* och *effektiv implementering* som eftersträvsvärda värden som Lunds kommun bör arbeta efter i arbetet med kommunikationsplattformen.

Med aktiv kommunikation syftar vi till en proaktiv och meningsskapande kommunikation. Kommunikationen mellan beslutsfattare och tillämpare bör präglas av dialog och samförstånd för att uppnå hög reliabilitet i arbetet. Genom att vara proaktiv skapas en ökad förståelse för hur organisationen vill framställa sig och fungera, då situationer beskrivs innan de har uppkommit. Därmed kan även konkreta handlingspaket utarbetas för hur kommunen vill kommunicera i framtiden.

Kärnvärdesprofilering innebär att betona värdegrunden och de kärnvärden som kommunen vill stå för i allt arbete. Både hur kommunen framställer sig externt samt den interna kommunikationen bör grunda sig på. Medarbetarna håller en nyckelposition i kommunens profilering. Hur organisationens medarbetare bemöter kommunens brukare är avgörande för bilden av den, och här är värdegrunden nyckeln till agerandet. Genom indirekta styrmetoder som värdegrund och kommunikationspolicy skapas en grundplåt för hur de anställda skall agera i olika situationer, utan att få en direkt styrning.

Effektiv implementering innebär att införandet av nya beslut präglas av konstruktiv respons, i form av en dialog mellan olika nivåer i organisationen. För att nå hög rationalitet räcker det inte att styra top-down, utan beaktande måste tas för hur verkställarna upplever situationen och anpassa något efter dessas egenskaper. Denna anpassning bör ske i samband med en kontinuerlig utvärdering och uppföljning av implementeringsarbetet. En tydlig ansvarsfördelning

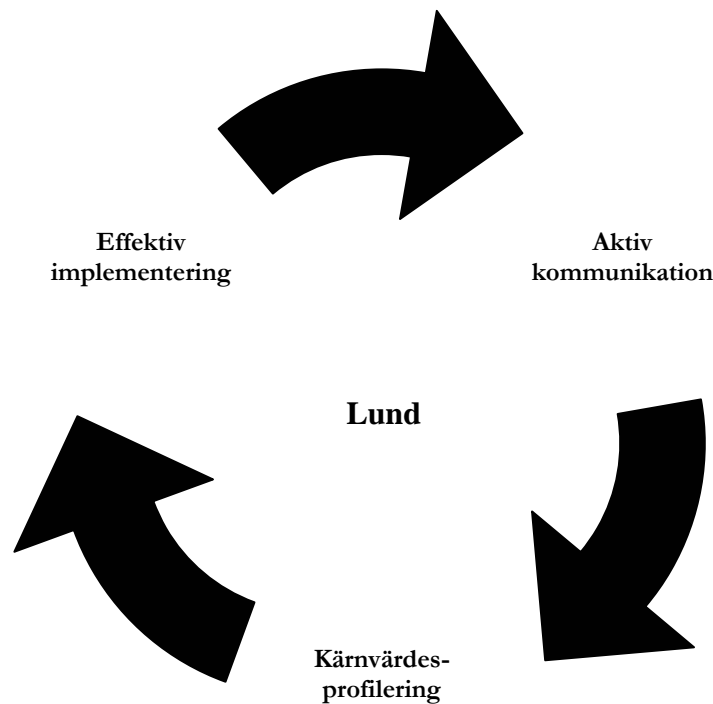
³⁶ Vedung 1998, s.186

³⁷ Steinar Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund 1997, s.257ff

³⁸ Alan Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö 2001, s.94f

är också viktig för beslutets inverkan, med fler personer involverade i frågan genomsyrar beslutet organisationen bättre. Samtidigt vet varje person vad som ligger på just dennes bord.

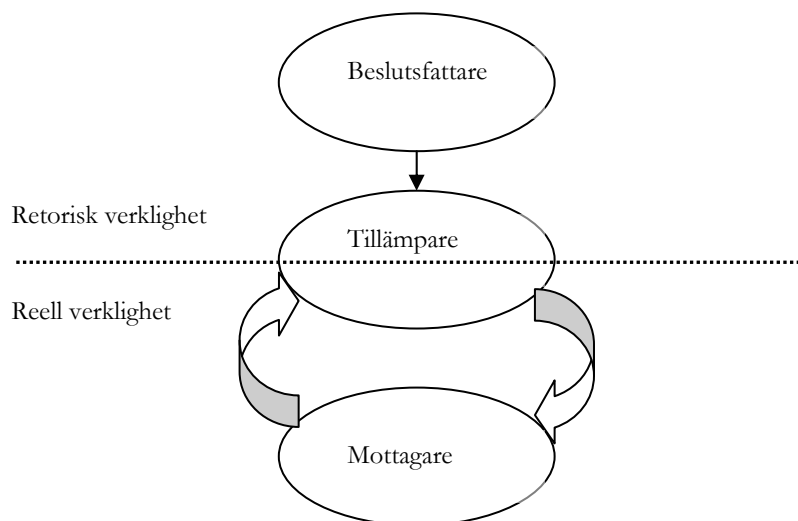
Med hjälp av ovanstående syntes kommer vi lättare att förstå de texter som analyserar och arbetet med egna konkreta förslag för kommunens kommunikationsplattform underlättas. Utifrån denna teoretiska ram har vi skapat en figur av hur dessa begrepp hänger samman:



Figur 1. Samverkan av eftersträvarvärdade värden i Lunds kommun

Som framgår från figur 2 så kommer ett beslut från beslutsfattaren till tillämparen. Som nämndes innan framgår det inte var idén eller initiativet till beslutet kommer ifrån, det måste tolkas från fall till fall. Det är fullt möjligt att beslutsfattarna tagit intryck från tillämpare och/eller mottagare men utan att det framgår i figuren.

Tillämparen implementerar sedan beslutet och mottagarna upplever eventuellt beslutets konsekvenser. Denna övergång från retorisk verklighet till reell verklighet är inte problemfri och graden av reliabilitet mellan beslutsfattare och tillämpare spelar här stor roll. Rörelsen hittills har varit *top-down*. Mottagarna kommer efter en tid att anpassa sig och reagera på det nya beslutet och en rad förutsedda och oförutsedda händelser kommer att ändra förutsättningarna för implementeringen och rationaliteten i beslutet. Dessa nya premisser kommer att röra sig *bottom-up*, och tillämparna kommer att vara tvungna att eventuellt ändra implementeringsstrategier. Detta i sin tur kan föranleda nya beslut från beslutsfattarna.



Figur 2. Implementeringskarta

1.3 Problem och syfte

Vårt syfte är att beskriva och analysera processen från policy till praktik och exemplifiera detta utifrån hur arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun har gått tillväga. Ett viktigt normativt mål är också att utifrån detta konstruktivt försöka bidra till plattformens framtida användning.

Våra frågeställningar grundar sig i hur ett beslut i den retoriska verkligheten implementeras i den reella verkligheten. För att undersöka detta har vi valt att exemplifiera processen genom en analys av arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun. Operationaliseringen har vi brutit ner i de tre frågeställningarna

- *Vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun?*
- *Hur har detta arbete mottagits?*
- *Hur kan detta arbete förbättras?*

Dessa tre delfrågeställningar har genomsyrat arbetet och gör analysen av arbetet med kommunikationsplattformen enklare. Frågeställningarna strukturerar vår empiri, vägleder genom analysen och ligger till grund för våra slutsatser.

1.4 Metod

Utgångspunkten kommer att vara de fyra dokument som berör kommunikationsplattformen för Lunds kommun och en utvärdering av arbetet med implementeringen av kommunikationsplattformen. Detta sker genom en induktiv, kvalitativ textanalys. Inom ramen för uppsatsen har även tre intervjuer genomförts med nyckelpersoner i kommunen, detta för att undersöka hur arbetet med plattformen har upplevts och uppfattats av dessa personer. Med hjälp av analysen av dokumenten och intervjuerna görs en nulägesanalys av situationen och problematiken med kommunikationsplattformen i Lunds kommun. Nulägesanalysen kommer att bygga på en kvalitativ innehållsanalys av empirin. Det sista steget i uppsatsen är att skapa konkreta förslag till åtgärder. För våra förslag används abduktion som metod. Detta är en konkret och konstruktiv metod vilken tillvaratar vetenskaplig kreativitet och som genererar ny kunskap genom att röra sig från teori och empiri om vartannat.

Som ram för hela uppsatsen finns idéer från normativ metod. Det vill säga att vi kommer att klargöra vissa värden som vi anser vara eftersträvansvärda och motivera dessa där det behövs. Sedan kommer vi att visa på vissa åtgärder som bör genomföras för att uppnå dessa värden.

Våra metodval är baserade på både de olika avsnittens syfte och vad vi anser ha fallit sig mest naturligt. Det innebär att dokumenten i kommunikationsplattformen, och utvärderingen av denna, analyseras genom en metod där vi själva har utformat det textanalytiska verktyget. För att komplettera denna genomgång använde vi oss av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner, då vi fann kvantitativ metod som till exempel enkäter och attitydundersökningar som mindre lämplig. Vi har även valt att analysera empirin med en kvalitativ innehållsanalys framför en kvantitativ. Detta då vårt syfte med uppsatsen snarare är att ge en inblick i ett kommunikativt och mänskligt samspel än att producera endimensionell statistik. Abduktionen blev naturlig då metoden förklarar tillvägagångssättet då vi skapar nya kreativa förslag utifrån befintliga fakta och vår analys. Normativ metod blev ett måste för oss då vi från början visste att vi skulle urskilja önskvärda värden och komma med förslag för att uppnå dessa.

1.4.1 Textanalys

Som metod kommer vi inledningsvis att använda oss av en textanalys. Textanalysens syfte är att genomlysna texterna och på ett behändigt sätt skapa förutsättningar för en grundligare analys. Att analysera en text innebär att kritiskt pröva det som står på och mellan raderna.³⁹ Då det här rör sig om brukstexter, texter med ett praktiskt användningsområde, handlar det främst att lyfta fram de praktiska och teoretiska användningsområdena hos texten, till skillnad från det estetiska.⁴⁰

Vår textanalys lånar inslag från en rad olika textanalytiska modeller och verktyg. Grundläggande är den *strukturella analysen*, som ser till helheten och kontexten. Vidare har vi bakat in element från *kunskapskritisk analys*, vilken kritiserar kunskapsinnehållet, *värderande analys*, vilken fokuserar på hur textens egenskaper passar uppgiften, samt den *funktionella analysen* vilken syftar till att syna vad som vill uppnås med texten och hur väl detta åstadkoms.⁴¹ Tillsammans bildar dessa fyra analysmetoder en helhet som genomlyser texten på ett genomgripande sätt.

Med hjälp av dessa analysverktyg har vi tagit fram en textanalysmall med frågor att ställa till texterna.⁴² Mallen fungerar främst som ett verktyg vid analysen och ger struktur till arbetsgången. Vår textanalysmall bidrar även till arbetets vetenskapliga genomskinlighet och därmed tillåter en lika bedömning oavsett vem som undersöker textens riktighet. Mallen bygger därmed på intersubjektivitet vilket underlättar även det källkritiska arbetet. Vi har under arbetets gång kontinuerligt kalibrerat vårt metodinstrument. Frågor som inte gett några intressanta utslag har strukits och frågor som varit mycket intressanta har fått följdfrågor. Mallen har därmed främst använts som ett hjälpmedel, vilket innebär att inte alla frågor ställts till alla texter.

1.4.2 Intervjumetod

Till denna uppsats har vi genomfört tre intervjuer, som alla genomfördes under våren 2008. De utfördes i lugna kontorsmiljöer och varade mellan trettio och sextio minuter. Samtliga av de intervjuade var informerade om att intervjun skulle ha sin utgångspunkt i arbetet med värdegrund och kommunikationsplattform i Lunds kommun. Samtliga tillfrågade samtyckte till att bli intervjuade och var alla välvilliga till att hitta en bra tid som passade. Samtliga intervjuade blev informerade och samtyckte till att deras svar lämnas med deras namn offentligt och att en digital diktafon spelade in samtalet.

³⁹ Lennart Hellspong, *Metoder för brukstextanalys*, Studentlitteratur, Lund 2001, s.9

⁴⁰ Lennart Hellspong; Per Ledin, *Vägar genom texten. Handbok i brukstextanalys*, Studentlitteratur, Lund 1997, s.14f; Hellspong 2001, s.13

⁴¹ För en mer ingående beskrivning av de olika analysmetoderna se Hellspong 2001; strukturell analys s.61ff, kunskapskritisk analys s.142ff, värderande analys s.92ff och funktionell analys s.83ff

⁴² För textanalysmallen se bilaga 1

Till varje intervju utformades en semistrukturerad intervjuguide. Denna form av intervju ansåg vi ge mest flexibilitet, för att skapa möjligheter att fånga upp och utveckla resonemang som intervjupersonen fört.⁴³ Intervjuerna hade alla det gemensamt att intervjuguiden var tredelad. Sålunda innebar den första delen av frågorna en historisk tillbakablick på deras syn på det arbetet som gjorts i samband med värdegrundsarbetet och kommunikationsplattformen. Den andra delen fokuserade på den nyligen genomförda utvärderingen av kommunikationsplattformen. De sista frågorna inriktade sig på framtiden och det fortsatta arbetet med värdegrundsarbetet och kommunikationsplattformen.⁴⁴

Intervjuguiden är uppbyggd enligt *tratt-tekniken*, det vill säga att intervjun börjar med en stor och mer omfattande fråga som ger den intervjuade en möjlighet att prata sig varm och känna sig bekväm i intervjusituationen. Frågorna blir efterhand mer och mer specifika och preciserade avsmalnade i vad som efterfrågas. På detta vis ökar chansen till ett givande svar på en specifik kunskapsfråga eller en mer känslig fråga.⁴⁵

Intervjuerna har haft två primära syften. Först och främst har de varit kunskapsinsamlande, dvs. fylla kunskapsluckor kring arbetet med kommunikationsplattformen. Vidare har de syftat till att ta reda på upplevelser kring arbetet med värdegrundsarbete och kommunikationsplattform från olika funktioner i organisationen.

På grund av denna karaktär hos frågorna, det faktum att intervjupersonerna gavs möjlighet att själva ange vilken grad av personlighet denne ville uttala sig i samt att deras funktioner i sig var viktiga för studien, gjorde att vi inte ansett det nödvändigt att ange intervjupersonerna anonymt. Vi har i samband med samtliga intervjuer fått muntlig tillåtelse att publicera namn efter att ha förklarat syftet, samtidigt som varje inspelning började med att klart och tydligt ange den intervjuades namn.

Transkriptionen av intervjuerna har gjorts med läsbarheten i åtanke. Direkta citat är därmed utskrivna i skriftspråk snarare än i talspråk, då detta är mer lättläst och estetiskt. Intervjuerna har inte transkriberats i sin helhet, utan relevanta citat har nedtecknats utifrån genomlysning. Användandet av intervjumaterial i uppsatsen sker både i form av direkta citat och i form av parafraiseringar.

1.4.3 Kvalitativ innehållsanalys

När vi väl har samlat in all vår empiri gäller det för oss att sortera allt material i relevanta och hanterbara kategorier. Detta innebär att vi har gjort en analys på dokumenten och intervjuernas innehåll – *innehållsanalys*.

Det första steget i vår kvalitativa innehållsanalys efter att ha definierat forskningsproblemet, det vill säga uppsatsens syfte och problemställningar, är att bearbeta dokumenten i kommunikationsplattformen och intervjuerna för att få en känsla för helheten. Urvalet av empirin är här gjort och nästa steg inleds. Meningsbärande och återkommande ord och meningar börjar nu urskiljas och kategoriseras. Det slutgiltiga steget är att formulera teman som utkristalliseras utifrån både uppsatsens syfte och empirins kvalitativa innehåll.⁴⁶

För vår del innebär detta att vi kommer att analysera kommunikationsplattformen med dess utvärdering och våra intervjuer utifrån den strukturen av nyckelteman som vi lyckats urskilja. Det innebär nio kategorier, tre under varje delfråga i vår problemformulering.

⁴³ Kvale 1997, s.121ff

⁴⁴ För intervjuguiden se bilaga 2

⁴⁵ Runa Patel; Bo Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund 1994, s.65

⁴⁶ Åsa Nilsson, "Kvantitativ innehållsanalys". I: Ekström & Larsson, *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Lund 2000, s.118ff

1.4.4 Abduktion

Som analysmetod till uppsatsens slutgiltiga steg, att komma med egna förslag till lösningar på de problem som identifierats med ovanstående metoder, har vi valt *abduktion*. Abduktion består i att undersöka en mängd fakta och låta dessa fakta leda till en sannolik teori.⁴⁷

Metoden är tänkt att tillvara ta den vetenskapliga kreativiteten, något som tidigare vetenskapliga metoder har problem med. Problemet med induktion är att ingen ny kunskap uppstår då observationer inte kan ge oss säkert vetande. Deduktion har än mer problem med att skapa ny kunskap då dess huvudsyfte är att falsifiera eller verifiera redan formulerade bekanta begrepp och teorier. Definitionerna av induktion och deduktion är här med flit kortfattade och något snäva, men faktum kvarstår att ingen av metoderna genererar ny kunskap. Abduktion har däremot en sannolik och nyskapade teori som slutsats.⁴⁸

Metoden fungerar inledningsvis som induktion, ett eller flera enskilda fall leder till en allmän princip. I vårt fall visar exempelvis utvärderingen av kommunikationsplattformen att kommunens medarbetare inte vet hur de ska använda sig av delar av plattformen. Vi vet också att utbildningsdagar oftast är effektiva och uppskattade av kommunens medarbetare. Ur detta skulle vi induktivt kunna härleda att flera utbildningsdagar skulle öka användningen av kommunikationsplattformen. Nästa steg i abduktionen är ett deduktivt steg, att ställa frågan om utbildning fungerar för att täcka alla de kunskapsluckor som medarbetarna upplever. Svaret blir nej, det räcker inte med utbildning. Vad abduktionen nu gör är att utifrån de induktiva och deduktiva premisserna komma med ett nytt förslag. I vårt exempel skulle det kunna vara att ändra på utbildningen; modifiera utbildningens innehåll, omfattning eller målgrupp. Den första premissen utifrån en induktiv metod talar för utbildning (allmän regel). Den andra premissen utifrån en deduktiv metod visar på att utbildning inte fungerar i sin nuvarande form (resultat i enskilt fall). Vilket ger en kreativ syntes via abduktion att ändra på utbildningen (ny sannolik slutsats).⁴⁹

1.4.5 Normativ metod

Redan innan vi börjat skriva denna uppsats visste vi att målet med vårt examensarbete skulle vara konkreta kommunikativa förslag eller lösningar till ett kommunikationsproblem i anknytning till vårt valda ämne eller problemområde. Detta framgår inte bara i examensuppgiftens anvisningar och i de förhoppningar vi stött på hos de personer vi mött i kommunen under arbetets gång. Tanken med denna examensuppgift är att skriva en konstruktiv och normativ uppsats som ska komma med förslag till lösning av ett kommunikativt problem. Det var vår ambition för början att inte skriva en uppsats som bara ser problem och hinder och som direkt hamnar oläst i skrivbordslådan utan att kunna användas. Vår strävan har hela tiden varit att bidra konstruktivt till vårt valda ämnesområde.

För att vi ska kunna ge råd om vad som *bör* göras måste vi först ta ställning till vilka värden som vi anser är värdefulla och eftersträvansvärda. Som framgår i ovanstående teoretiska ramverk så anser vi att *aktiv kommunikation*, *kärnvärdesprofilering* och *effektiv implementering* är tre eftersträvansvärda värden som Lunds kommun bör eftersträva. Ett värde kan i dagliga sammanhang vara av en rad olika typer; religiösa, moraliska, estetiska, politiska med flera. Men för att ett värde ska vara relevant att tala om i ett vetenskapligt sammanhang måste det värdet inneha en så hög grad av intersubjektiv giltighet som möjligt, det vill säga att uppfattningen av värdets definition och nytta bör vara allmänt erkänt. Värdet måste därmed även vara kritiserbart och inte godtyckligt.⁵⁰ Vi påstår därmed inte att värden finns objektivt och oberoende av oss, vi anser att värden måste ses i sin kontext och är beroende av sin diskurs. Vi intar alltså en

⁴⁷ Ole Fogh Kirkeby, "Abduktion". I: Andersen (red.), *Vetenskapsteori och metodlära*, Lund 2004, s.149

⁴⁸ *Ibid.*, s.143f

⁴⁹ Lars Pålsson Syll, *Ekonomisk teori och metod: ett kritisk-realistiskt perspektiv*, Studentlitteratur, Lund 2001, s.110ff

⁵⁰ Björn Badersten, *Normativ metod. Att studera det önskvärda*, Studentlitteratur, Lund 2006, s.73ff

värderelativistisk position och håller oss till en subjektivistisk värdeepistemologi, detta för att bibehålla någon form av diskussion kring sanningsbegreppet utan att behöva bli religiösa.⁵¹

Vi har inspirerats av den normativa metoden och låtit den vara vägledande i inledningen av uppsatsarbetet, vi har hittat de värden som är önskvärda för vårt problemområde. Uppsatsen kommer sedan att övergå i en deskriptiv och en analytisk del. Men uppsatsens huvudsakliga bidrag kommer att vara de konkreta förslag som empirin och analysen leder fram till. Här återkommer den normativa metoden i form av normativ analys i egentlig mening: att tydligt rättfärdiga ett särskilt handlande eller ett särskilt tillstånd.⁵²

Vidare anser vi att vår analysmetod, abduktion, är synnerligen förenlig att sammanföra med vår version av normativ metod med inriktning mot lämplighetslogik. Detta innebär att våra förslag inte gör anspråk på att vara generaliserbara, utan de ska endast bedömas i den givna kontexten. Omständigheterna i varje enskilt fall måste alltid värderas och analyseras. Den rätta handlingen, det som bör göras, kan inte kategoriseras i fasta regler utan avgörs utifrån situationens variabler.⁵³ För vår del innebär den normativa metoden att vi väljer relevanta värden med en hög grad av intersubjektiv giltighet. Vi motiverar deras önskvärdhet och avslutar vår uppsats med förslag till hur dessa värden kan och bör uppnås.

1.4.6 Reliabilitet och validitet

En uppsats trovärdighet och hållbarhet ryms inom begreppen validitet och reliabilitet, det vill säga; är uppsatsen vetenskapligt giltig och tillförlitlig? Har vi undersökt det som uppsatsens syfte och frågeställning har bestämt att vi ska undersöka, hur har vi gjort vårt urval och hur analyserar vi det empiriska materialet, är frågor som måste besvaras. Eftersom vi har använt oss fem olika metoder (textanalys, intervju, innehållsanalys, abduktion och normativ metod) måste vi analysera varje metod för sig och hur de uppfyllt kraven för validitet och reliabilitet.

De fyra dokument som utgör kommunikationsplattformen och utvärderingen av kommunikationsplattformen inleder vårt empiriska avsnitt. Här har vi använt oss av de utformningarna av metoden *textanalys* som vi funnit relevanta, och skapat en egen mall till texterna. Denna anpassade analysmall får två konsekvenser: För det första anpassas metoden efter uppsatsens syfte och dokumentens kontext, vilket ökar uppsatsens validitet. För det andra rekommenderas forskare att göra just denna anpassning av textanalysen. Anpassningen kan gestaltas med en liknelse i sammanhanget att en metod ska ses som ett verktyg: använd en hammare för att spika med och en skruvmejsel till att skruva med. Detta höjer metodens vetenskapliga tillförlitlighet.⁵⁴

När det gäller vår användning av *intervjumetod* i vår uppsats anser vi att vi har uppnått en hög grad av reliabilitet. Frågorna som ställt till intervjupersonerna är direkt tagna från uppsatsens syfte och frågeställningar. Detta samtidigt som frågorna har haft tillräckligt med flexibilitet för att fånga upp intressanta och oväntade svar som även de kan vara relevanta för vår undersökning. De mest intresseveckande fynden i intervjuerna har återgetts i direkta citat vilket är en förutsättning för att göra uppsatsen både vetenskapligt giltig och tillförlitlig,⁵⁵ Vi anser även att en hög grad av validitet är uppnådd i uppsatsen. Valet av intervjupersoner har varit mycket noga övervägt och personerna i fråga är nyckelpersoner för vårt valda ämnes historia och framtid. Intervjupersonerna har därmed varit mycket insatta i ämnet och har kunnat ge oss både omfattande bakgrundfakta och intressanta inblickar i den rådande situationen. Vi anser därför ha mätt det vi har haft som avsikt att mäta.⁵⁶

⁵¹ Badersten 2006, s.61ff

⁵² *Ibid.*, s.47

⁵³ *Ibid.*, s.118ff

⁵⁴ Hellspong 2001, s.50f

⁵⁵ Kvale 1997, s.213

⁵⁶ *Ibid.*, s.214ff

I bearbetningen av vårt empiriska material har vi använt oss av *kvalitativ innehållsanalys*. I samband med denna kvalitativa metod är det meningslöst att diskutera dess validitet och reliabilitet, vilket endast hade varit intressant i metodens kvantitativa version. Utifrån empirins kontext och uppsatsens syfte blir det snarare en diskussion om användningen av metoden har varit objektivt trovärdig, använt sig av systematisk överförbarhet och varit oberoende av andra källor än de avgränsade urvalet. Vi har under arbetets gång varit väl medvetna om dessa krav på vår analysmetod och anser oss uppfylla kraven till en tillfredställande grad. Analysen är objektivt trovärdig, vi har använt oss av systematisk överföring och analysen är oberoende av andra källor än vårt urval.⁵⁷

När det gäller våra konkreta förslag och hur vi kom fram till dem så har vi använt oss av *abduktion* som metod. Detta för att våra resultat i vår studie inte har som avsikt att vara generaliserbar och endast kan föreslå sannolika slutsatser. Metodens validitet och reliabilitet hänger mycket intimt samman. Att säkerställa det vetenskapliga resultatet av en abduktion kan därmed bli något svårare än i fall med andra metoder. Det vi först kan avgöra är huruvida vi har följt de korrekta steg som abduktion kräver av oss. I vår teoretiska ram har vi ställt upp vår hypotes för hur kommunal implementering fungerar i Lunds kommun (lag). Denna lag används på de empiriska fakta vi funnit och bildar vår analysdel (resultat) i vår uppsats. Dessa två har tillsammans bildat våra förslag (ny sannolik slutsats). Eftersom vi följt de anvisningar som abduktion utgår ifrån är korrelationen hög mellan uppsatsens teoretiska ram och analysens slutsats, därmed har vi uppnått en hög grad av validitet i användningen av abduktion. Vidare kräver abduktionsmetoden samtidigt av oss att vi använder oss av de korrekta premisserna i varje steg i metoden. Detta har vi gjort och det leder oss till slutsatsen att även en hög grad av reliabilitet har uppnåtts.⁵⁸

Som övergripande metod och ledstjärna i vårt arbete har vi valt att använda oss *normativ metod*. För att säkerställa de värden som vi definierat som önskvärda mäter vi dem mot principer för externt rättfärdigande. Det detta skede blir det tydligt att de värden vi valt kan anses vara rättfärdigade efter principen om *intuitionism*, *empirisk värdeanalys*, *pragmatismen* och *auktoritetsprincipen*.⁵⁹ Validitet stärks av principerna för rättfärdigande och vår analys och våra förslag är direkt kopplade till våra värden. Därmed anser vi att vi även i användningen av normativ analys har uppnått en hög grad av validitet. Förutom att vi uppnått en hög grad av externt rättfärdigande anser vi även att vi uppnått en minst lika hög grad av internt rättfärdigande. Vi har deklarerat vårt ställningstagande som värdesubjektivister och även visat på att våra värden innehar en hög grad av intersubjektivitet. Detta leder oss till att vi uppnått en tillfredställande grad av reliabiliteten, då en högre nivå är svårare att uppnå i samband med värdesubjektivism. Vi anser även att vi lyckats att undvika att göra det *naturalistiska felsteget*, det vill säga att påstå att något *bör* vara endast utifrån vad som *är*.⁶⁰

1.5 Avgränsningar

Arbetet kring kommunikationsplattformen är alltför stort för att fånga in allt inom ramen för denna uppsats och flera avgränsningar har gjorts för att öka uppsatsen hanterbarhet.

En avgränsning är att inte fästa vikt vid den politiska dimensionen. Detta syftar till att inte utforska den politiska processen och besluten bakom. Vi är främst intresserade av verkställarrollen snarare än beslutsfatarrollen. Utforskandet av bakgrunden har främst begränsats till att konstatera det som en allmän trend som Lunds kommun har hakat på. Vi har därmed inte fäst alltför stor vikt vid hur beslutet har tagits fram, vem som har initierat eller liknande.

På samma sätt redovisas inte någon djupare exposé av vad en kommun är och innebär, då detta allmängods inte är av intresse. Istället har vi behandlat kommunen som en

⁵⁷ Nilsson 2000, s. 113f

⁵⁸ Fogh Kirkeby 2004, s.149ff

⁵⁹ Badersten 2006, s.137ff; 146ff; 152f

⁶⁰ *Ibid*, s.39; 79ff

vanlig organisation och inriktad oss på den nuvarande och framtida implementeringen som vilket annat större beslut som helst. Vi har inte heller gjort några jämförelser med andra kommuner, organisationer eller institutioner.

Vad som heller inte har undersökts är själva receptionen hos medarbetare och allmänheten, det vill säga nuvarande och framtida kommuninvånare. Denna del av värdegrundsarbetet ligger utanför tidsramen, även om det hade varit intressant. Analysen av dem som har påverkats av plattformens verkningar är alltför stort att täcka in inom ramarna för föreliggande uppsats, och vi har därför utifrån utvärderingen konstaterat att implementeringen inte fungerat tillfredsställande.

Vi har valt att begränsa oss till tre intervjuer med vad vi identifierat som nyckelpersoner. Det fanns möjligheter att göra fler intervjuer, men då fokus inte låg här bedömde vi att de tre vi genomfört var tillräckliga.

1.6 Disposition

Uppsatsen är indelad i sex delar plus bilagor. Del ett är inledningen där målen för arbetet och dess utförande förklaras. Del två är en deskriptiv genomgång av vårt källmaterial med våra sammanfattande kommentarer. Källmaterialet analyseras i del tre, och denna analys ligger till grund för del fyra som är ett utkast till våra konkreta förslag. Slutligen innehåller del fem våra slutsatser och en avslutande diskussion kring resultatet och andra reflektioner. Del sex en käll- och litteraturförteckning och därtill kommer tre bilagor.

Vi har valt att dela in rubriksättningen i arbetet i tre nivåer. Vid längre citat har vi använt indrag och friläggning, medan kortare citat arbetats in i texten. Vid kommentarer i citat anges dessa inom klamrar [], medan bortklippta delar i citat markeras med [...].

2. Presentation av källmaterial

För att kunna utforma egna förslag till åtgärder måste vi först göra en noggrann presentation och analys av det empiriska material som vi har avgränsat oss till. Detta innebär att följande avsnitt kommer att innehålla både presentation och en kortare sammanfattning av både de fyra dokument som utgör kommunens kommunikationsplattform, utvärderingen av denna plattform samt tre intervjuer med nyckelpersoner i samband med hur kommunikationsplattformens har initierats, uppfattats och dess framtida utveckling.

De problem- och utvecklingsområden som vi identifierar i vårt material kommer att tematiseras för vår fortsatta analys. Denna analys kommer i sin tur ligga till grund för våra förslag till åtgärder.

2.1 Kommunikationsplattform för Lunds kommun

Den kommunikationsplattform som tagits fram består idag av fyra delar;

- ”Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1* Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer”,
- ”Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun”,
- ”Massmedierelationer för Lunds kommun – *en del av* Kommunikationsplattform för Lunds kommun”
- ”Massmediehandledning för medarbetare i Lunds kommun – *en del av* Kommunikationsplattform för Lunds kommun”

2.1.1 Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1* Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer

Framtagandet av texten skall ses som ett led i att stärka kommunens kommunikationsarbete. Texten är skriven av informationsenheten vid Lund kommuns Kommunkontor och antagen av Kommunstyrelsen i oktober 2005.⁶¹ Den trycktes sedan 2006 som en folder att dela ut bland anställda och som offentligt material för kommuninvånarna och andra intresserade.

Texten innehåller flera explicita intertextuella kontexter, såsom referenserna till *Vision för Lunds kommun 2013* och lagtexterna *Personuppgiftslagen* och *Offentlighetsprincipen*.⁶²

Det finns en röd tråd igenom texten och huvudtankarna är lätta att finna. Texten är uppdelad i tydliga indelningar, med kraftfulla rubriker som anger innehållet. Då texten i sig är en sammanfattning, saknas en avslutande summering. Dokumentet är bara fyra sidor långt men trots det viktiga ämnet lyckas texten sammanfatta all relevant information i en mindre omfattande textmassa. Systematiskt förklaras kommunikationens bakgrund, syfte och mål. Det viktigaste under varje rubrik har sammanfattats i en kort punktlista med tillhörande förklaring. Det koncisa formatet ger få upprepningar eller överflödigt information. I sin kärnfullhet blir texten mycket informativ, med mycket information på få sidor.

Textens målgrupp är främst de anställda inom organisationen, men även invånare och andra intresserade. Texten är således främst tänkt som intern kommunikation, men fungerar på samma gång som extern kommunikation. Målgruppen skiljer sig väldigt mycket språkligt och kunskapsmässigt, bland annat i vilka förkunskaper de har. De skiljer sig även när det gäller i vilken utsträckning de utför kommunikationsrelaterade arbetsuppgifter i tjänsten. Baserat på detta ser målgruppens läsmål, det vill säga med vilka syften de angriper texten, väldigt olika ut.

⁶¹ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1* Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer, s.4

⁶² *Ibid.*, s.2

Dessa kan skifta från att söka efter svar och konkreta riktlinjer till att läsa som inspiration för det egna arbetet.

Textens språkbruk visar en tydlig enhetlighet. Texten tyngs dock mer av en del byråkratisk uttrycksform och av en del fackord. Till de fackord och begrepp som förekommer ges ingen ingående förklaring. Exempelvis anges termen *24-timmarsmyndigheten* inom citationstecken, men utan vidare förklaring.⁶³ Vanligt förekommande ord i texten förklaras, främst begreppet kommunikation som definieras under två egna rubriker. Även de fyra komponenterna i värdegrunden *mångfald*, *dialog*, *engagemang* och *framtidstro* förklaras närmare.

Textens grafiska form är luftig, med stora ytor mellan textpartierna och med ordentliga indrag. Två punktlistor finns också som ett brott i textmassan. Textens luftighet och korthet ger en hög lästlätthet, som tyngs ner något av språkbruket. I textens marginaler finns ett antal kvadratiske bilder, som inte är sammankopplade med texten. Dessa ger färg åt uppslagen, men tillför inte något direkt till texten.

Texten hänvisar även till en rad lagar och förordningar som förutsätter en god kommunikation som skäl till varför dokumentet är viktigt.⁶⁴ Dokumentet avslutas med att påpeka att kommunikationspolicyn är antagen av Kommunstyrelsen, vilket är ett indirekt sätt att påminna de anställda om att dokumentet ska efterlevas.⁶⁵

Sammanfattningsvis anser vi att dokumentet har sina fördelar men samtidigt flera brister. Vad som talar till textens fördel är att dokumentet börjar med en klar och tydlig beskrivning av dess funktion. Tanken är att kommunikationspolicyn ska beskriva principer, förhållningssätt och riktlinjer för kommunens interna och externa kommunikation och relationer. Med hjälp av dokumentet ska den anställda ha en grund för kommunikationen inom kommunen och till dess kommuninnevånare samt andra samarbetspartners som leverantörer och konsulter med flera. På så vis ger texten de anställda vägledning i sitt dagliga arbete.

Fungerande kommunikation är viktigt för en kommun, och dokumentet förklarar även både direkt och indirekt *varför* principer, förhållningssätt och riktlinjer för kommunens interna och externa kommunikation är viktiga för de anställda. Även dessa förklaringar anser vi vara en av dokumentets positiva egenskaper.

Det är städer med kreativa människor och kreativa verksamheter som lockar nya innevånare, etableringar och besökare. Städer som kan erbjuda en god livsmiljö har blivit allt attraktivare och får också större tillväxt. Hög kvalitet och stor mångfald på utbud av service och upplevelser stimulerar till engagemang och förändringsbenägenhet. Som anställd i Lunds kommun är man delaktig i denna utveckling. Att utveckla och forma kommunen till en bra organisation för att ge bästa möjliga service till unga och gamla, näringsliv som organisationer och ett ansvar för alla.⁶⁶

Alltså; en fungerande intern och extern kommunikation är nödvändig för att skapa gynnsamma förhållanden för kommunen, det vill säga för både de anställda i sig, deras arbetsmiljö och kommuninnevånarna.

Vad som dock är bekymmersamt för dokumentet är det finns flera exempel på kommunal byråkratsvenska som på sina ställen skulle kunna ersättas av ett enklare ordval utan att fördumma läsaren. Exempelvis kan "Kommunikation är en kontinuerlig process" förändras till "Kommunikation är ett ständigt pågående förlopp", för att öka läsförståelsen utan att inverka på innehållet.⁶⁷ En del i detta problem är återigen att dokumentet har en stor och skiftande målgrupp, vilket gör det svårt att skraddarsy texten. Inom denna mycket omväxlande grupp är det

⁶³ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1* Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer, s.3

⁶⁴ *Ibid.*, s.3

⁶⁵ *Ibid.*, s.4

⁶⁶ *Ibid.*, s.4

⁶⁷ *Ibid.*, s.2

mycket möjligt, och troligt, att budskapet och texten ger olika kunskap. Även om dokumentet innehåller en viss grad av byråkratsvenska är texten svårt att göra mer överskådlig och konkret. Genom att läsaren tar sig tid att läsa de åtta rubrikerna framgår texten som både sammanhängande och tydlig.

Texten i högsta grad abstrakt, vilket innebär att läsbarheten ökar med textmassans koncentrerade form men också att textens reella användningsområde minskar kraftigt. Texten håller sig genomgående på en övergripande nivå, utan att konkretisera begrepp eller ange handfasta tillvägagångssätt. På så sätt kan texten användas i olika delar av organisationen utan att behöva förändras, men samtidigt minskar användbarheten. I det stora hela är texten för allmänt skriven för att kunna få grepp om och använda operativt. Detta lämnar tolkningen av begrepp och situationer till den enskilda läsaren. Exempel på detta är bland annat följande:

Kommunikation är allas ansvar. Alla anställda har ett ansvar och en skyldighet att hämta och lämna den information internt och externt som krävs för att få en väl fungerande verksamhet.⁶⁸

Detta [att bemöta kommuninnevånare korrekt] förutsätter en positiv människosyn och ett flexibelt agerande där öppenhet, ärlighet och förtroende är riktmärken. Dessutom är värderingar och synsätt i frågor som rör arbetsmiljö, inflytande, etik, jämställdhet, särbehandling, mångfald, diskriminering och missbruk genomsamma och grundläggande för all anställda.⁶⁹

Att kommunikation ska vara allas ansvar kan tolkas som ett önsketänkande snarare än fakta. På samma vis blir det med alla de tusentals kommunanställda och deras människosyn.

2.1.2 Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun

Texten togs fram av informationsenheten under 2005, antogs av Kommunstyrelsen i oktober 2005 och trycktes under 2006.⁷⁰ Dokumentet är indelat i tre avskilda delar; varumärkesstrategi, profilhandbok och grafisk manual. De första två delarna innehåller mer löpande text, medan den grafiska manualen i detalj beskriver arbetet med den grafiska profilen i en mängd sammanhang. I de två första delarna förekommer det referenser till den grafiska manualen, som kommer senare i samma dokument.

Texten skall förstås som en förlängning och fördjupning av den serie av dokument som ingår i kommunikationsplattformen. Textens målgrupp är främst kommunanställda, med syftet att dessa ska få konkreta uppslag kring profilarbetet. Den grafiska manualen fungerar även som ett referensverk för allt som rör det grafiska. Denna senare del av texten är anpassad för att snabbt kunna refereras, med tydliga bildexempel och punktlister.

Textens funktion är att klargöra Lunds kommuns varumärkesstrategi, samt att tillhandahålla en profilhandbok och en grafisk manual till de kommunanställda. Tanken med dokumentet är att sprida information för att långsiktigt skapa en gemensam identitet, image och profil inom kommunen. De korta kapitlen gör dokumentet överskådligt och en röd tråd kan lätt följas kapitlen emellan.

Den grafiska formen är medvetet gjord luftig och med tydliga indrag, för att underlätta läsandet. I de två första delarna förekommer bilder med lundaanknytning, men utan övrig parallell till texten. I den grafiska manualen används bilder för att förklara det texten stipulerar. Här finns även en rubrik om just användandet av bilder i sig, med två exempelbilder kopplade till denna text.⁷¹

⁶⁸ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1* Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer, s.2

⁶⁹ *Ibid.*, s.4

⁷⁰ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun, s.20

⁷¹ *Ibid.*, s.13

Dokumentet är tydligt avdelat i tre delar. I den första delen, *varumärkesstrategi*, sammanfattas de viktigaste poängerna i ett större typsnitt i kursiv stil som bidrar till en fokuserad och förenklad läsning, exempelvis:

Det betyder att: Lund ska upplevas som den kommunen där öppenhet och närhet skapar utrymme för kreativa mötet och idéer.⁷²

De två första delarna av texten håller sig på en relativt abstrakt nivå. Här definieras exempelvis nyckelbegreppen för Lunds kännetecken *traditionell*, *akademisk* och *innovativ*, samt kännetecknen för profilerarbetet *öppen*, *nära* och *kreativ*.⁷³ Den grafiska manualen är i betydligt mer konkret. Här listas handfasta regler och förordningar för hur den grafiska profilen får och inte får användas.

Sammanfattningsvis anser vi att även detta dokument har sina fördelar men samtidigt också flera brister. I det sista kapitlet, grafisk profil, finns alla tänkbara situationer som Lund kommuns logo kan förekomma vilket innebär en hög grad av konkretion, tydlighet och användarvänlighet. Att tydliggöra med konkreta exempel är en bra väg för implementeringen av hela kommunikationsplattformen. Den grafiska manualen tillhör dokumentets positiva sidor. Huruvida om de anställda verkligen använder manualen är dock en fråga för senare avsnitt i uppsatsen.

Som brist ser vi att flera nyckelord utvecklas i varumärkesstrategin, men att de inte tillräckligt tillämpas för en vardaglig arbetssituation. Det finns här en risk för att texten kommer att förstås olika av olika läsare. Texten är relativt enkel, dock är de konkreta exemplen få i varumärkesstrategin och i profilhandboken. De positivt värdeladdade begrepp som *traditionell*, *innovativ* och *kreativ* staplas på varandra utan att förankras vidare. Detta ger texten en karaktär av abstrakt ledning, snarare än konkret styrning. Profilhandbokens syfte är ”att synliggöra Lunds kommun gemensamma värden och position” detta anser vi är ytterligare ett exempel på ett mycket abstrakt mål ställs upp utan att förklaras närmare.⁷⁴

2.1.3 Massmedierelationer för Lunds kommun

”Massmedierelationer för Lunds kommun – en del av Kommunikationsplattform för Lunds kommun” är framtagen under våren 2006 och antogs och trycktes i maj 2006 som ett komplement till kommunikationsplattformen. Funktionellt är texten tänkt att fungera som en introduktion till massmedierelationer för de kommunanställda. Den bör ses i relation till de texter som redan fanns när texten författades, det vill säga del 1 och del 2 i Kommunikationsplattformen.

Texten behandlar massmedierelationerna för Lunds kommun och dess bakgrund. Textmängden är kort, två och en halv sida. Fokus ligger på att i tur och ordning redogöra för de tankegångar och lagar som styr medierelationerna för kommunen. Att texten primärt är framtagen till Lunds kommuns anställda innebär att innehållet är inriktad på anställda som kan komma i kontakt med massmedia, vilket innebär en fokusering gentemot de texter som skrivits även med allmänheten i åtanke.

Dokumentet innehåller en del upprepningar från del 1 och 2 av kommunikationsplattformen, främst av begrepp som redan där definierats men här förklaras ännu en gång och därtill på ett mer utförligt sätt. Dessutom kopplas begreppen här samman med massmedierelationer, vilket konkretiserar värdegrunden.

Texten innehåller tre centrala punktlister, som på ett konkret vis listar ambitionerna kring massmedierelationerna, syftet med dem och hur man som

⁷² Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun, s.5

⁷³ *Ibid.*, s.4f

⁷⁴ *Ibid.*, s.6

kommunrepresentant bör förhålla sig till massmedia. Utöver detta är texten abstrakt skriven, med allmänna förhållningsregler och skyldigheter.

Texten åberopar olika lagar och förordningar som stöd för sin argumentering och gör flera anspelningar till andra texter. Exempel på detta är *Etiska regler för press, radio och TV* samt *Offentlighetsprincipen*.

Precis som de övriga texterna i kommunikationsplattformen har texten en luftig utformning med tydliga indrag och rubriker. De bilder som används i marginalerna relaterar till medier generellt, och inte direkt till texten.

Sammanfattningsvis finns det en del positiva delar med detta tillägg till kommunikationsplattformen. Tilläget känns motiverat och nödvändigt, då massmediarelationer är en viktig del av en kommuns externa kommunikation. Detta innebär att vi anser att tillkomsten av dokumentet är i sig en fördel. Men vi ifrågasätter om formatet är utformat efter den verkliga målgruppen till dokumentet. Målgruppen är alla de cirka 9 000 anställda och vi anser att dokumentet skulle kunna förkortas ytterligare för ökad tydlighet och användbarhet. De första en och en halv sida innehåller bakgrundsfakta som mass medias roll i det demokratiska samhället, pressens etiska regler och syftet med Lunds kommuns kontakter med media. Vi anser därmed att dokumentet är för omfattande i dess nuvarande utformning och att dessa bakgrundsfakta bör flyttas till ett annat dokument. Kvar hade blivit cirka en halv sida med *Din medverkan* som första rubrik. Allt som den enskilde anställde behöver veta är att

Som anställd i Lunds kommun avgör du själv om du vill medverka i massmedia. Om du kontaktas av en reporter har du en självklar rätt att tacka nej eller rätt till rimlig betänketid och samråd innan du svarar på de frågor som ställs. Du har också rätt att hänvisa till annan anställd. Såväl Lunds kommun som massmedier har allt att vinna på att information förmedlas av den mest insatte eller den närmaste ansvarige.⁷⁵

2.1.4 Massmediahandledning för medarbetare i Lunds kommun

”Massmediahandledning för medarbetare i Lunds kommun – en del av Kommunikationsplattform för Lunds kommun” är den andra förlängningen av kommunikationsplattform del ett och två. Den har samma avsändare och utkom maj 2006. Dokumentet förklarar både allmänt Lunds kommun och dess förhållande till press och media samt ger läsaren flera konkreta råd om vilka lagar och regler som gäller och vad som ska tänkas på vid en intervjusituation.

Dokumentet är tänkt att hantera problematiken med att massmedia både kan upplevas som ett hot och en möjlighet. För att bemöta denna problematik hänvisar texten till både sunt förnuft, lagar och en checklista för intervjusituationer. Texten påpekar att möjligheterna med media är fler och hoten går att avstyra.

Textens målgrupp är samtliga medarbetare i Lunds kommun, tanken är att alla medarbetare ska kunna hantera en situation om press och media skulle dyka på dem. I dokumentet står det dock uttalat att det är chefen inom varje kommunal verksamhet som har ansvaret för kontakten med massmedier och att varje förvaltning ska ha en utsedd kontaktperson gentemot massmedia. För bästa möjliga information bör alltså personer från media hänvisas till chefen eller utsedd kontaktperson.⁷⁶

Sidan nio och tio förklarar de vanligaste begreppen som förekommer i samband med press och media. På sista sidan, baksidan, finns en checklista för intervjusituation. Detta är en punktlista med en rad tips och saker som den intervjuade ska tänka på som till exempel budskapet hur den intervjuade ska förbereda sig och hur svåra frågor ska hanteras.

⁷⁵ Massmediarelationer för Lunds kommun – *en del av* Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.3

⁷⁶ Massmediahandledning för medarbetare i Lunds kommun – *en del av* Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.5

Dokumentets grafiska utformning påminner om de tidigare dokumenten. Tolv sidor med reaktivt mycket text varierat med en del bilder som ska föra tankarna åt massmedia. Även om det kan upplevas som mycket text är den uppbyggd av korta stycken med förklarande rubriker vilket underlättar läsandet.

Sammanfattningsvis anser vi att dokumentet innehåller flera positiva beståndsdelar. Som nämnts ovan och som framgår redan av första meningen i dokumentet är att texten ska instruera hur media ska kunna hanteras i både hot- och möjlighetssituationer. Dokumentet ger en bra bakgrund till hur massmedia och dess relation med kommunen fungerar. Texten går systematiskt igenom vem som har ansvar för vad och men även hur journalister fungerar. Både en lättare form av byråkratiska termer och slang används, vilket ger intryck av en bra blandning i språket. Vi anser att dokumentets syfte, språk och bakgrundsfakta är relevanta och bidrar konstruktivt till kommunikationsplattformen.

Texten upplever vi som både överskådlig och konkret och vi uppskattar speciellt den lätthanterliga checklisten för intervjusituationer. Vi anser att textens viktigaste budskap, att ha en god relation med media är ett måste, går fram men även att massmedia är en möjlighet att snabbt nå ut med viktiga budskap framkommer i tillräcklig grad.

2.2 Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun

Våren 2008 blev utvärderingen av Lunds kommuns kommunikationsplattform klar. De tidigare nämnda dokumenten har varit officiella informationsdokument, i kontrast till dessa ger utvärderingen ett mer informellt intryck. Dokumentet är åtta enkla sidor utan någon speciell layout och utan bilder som i de tidigare dokumenten. Även målgruppen för utvärderingen skiljer sig de tidigare dokumenten. Utvärderingen är klart riktad till informationsenheten i Lunds kommun, som beställt utvärderingen och är ansvariga för det fortlöpande arbetet med kommunikationsplattformen.

Skaparen är densamma som ligger bakom kommunikationsplattformen, *Wirtén PR & Kommunikation*. Det är alltså samma konsultbolag som står bakom de tidigare dokumenten vilket ligger bakom utvärderingen. Intuitivt kan detta upplevas som ett allvarligt fel, att samma aktör som skapat kommunikationsplattformen nu ska utvärdera arbetet med den; objektiviteten skulle kunnas ifrågasättas. Men vid närmare granskning visar det sig att Wirtén inte utvärderar sitt eget arbete; utvärderingen har sitt fokus på implementeringen av kommunikationsplattformen, inte på den av Wirtén utformade plattformen i sig. Att det är samma konsult som arbetat med plattformen och som nu utvärderar implementeringen av den är snarare en fördel med tanke på insyn och helhetssyn på området som utvärderas.⁷⁷

Språket i utvärderingen ger ett informellt intryck. Även om texten är i allmänhet lagom formell har texten en tendens att glida över till ett mer vardagligt språk, vilket i sig inte något att klaga över. Men på flera ställen blir språkdisciplinen anmärkningsvärt dålig och risken för missförstånd kan uppstå. Värdeuttryck blandas med ofullständiga meningar och flera vaga ord används på avgörande ställen i texten. Varför använda sig av ord som ”många” och ”de flesta” när en exakt siffra kan användas? Dessutom har en störande mängd stavfel hittats i texten vilket även det sänker det allmänna intrycket av dokumentet.

Hur Wirtén gått till väga för att genomföra och sammanställa utvärderingen framgår inte. Endast en kort mening i textens inledning nämner att djupintervjuer har genomförts med ”ett drygt tjugotal”⁷⁸ – det vill säga att inte ens det exakta antalet intervjuade anges. Hur intervjuerna gått till framgår inte, det är beklagligt att metoden som används för utvärderingen inte presenteras.

Dokumentet inleds med kortfattade baggrundsfakta kring kommunikationsplattformens tillkomst. På drygt två sidor sammanfattas vad de intervjuade ansåg

⁷⁷ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

⁷⁸ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.1

om implementeringen av kommunikationsplattformens olika delar. Sidan tre till sex går närmare in på plattformens olika delar som varumärkesstrategi, grafisk manual och värdegrund. Dokumentet avslutas på sida sju och åtta med en rad mer eller mindre konkreta förslag kring det fortsatta implementeringsarbetet. Förslagen presenteras nedan.

Vad kommer då utvärderingen fram till? Hur väl har implementeringsarbetet med kommunikationsplattformen fungerat? Enligt utvärderingen känner de intervjuade väl till att kommunstyrelsen har tagit ett beslut om att Lunds kommun ska ha en gemensam kommunikationsplattform, men att kunskapen är låg om plattformens intensioner och hur kommunikationspolicyn ska genomföras i den egna organisationen.⁷⁹

Kommunikation upplevs som viktigt, men de intervjuade har inte upplevt någon systematisk utveckling eller kompetenshöjning inom kommunikationsområdet. Att kommunen har en varumärkesstrategi är även det känt men hur strategin ska omsättas i verklighet är oklart. Den grafiska manualen har i sin konkreta utformning blivit väl uppskattad och lätt att relatera till.

Ansvarsfrågan, vem som ska se till på de olika förvaltningarna som ska jobba med implementeringen, har inte varit löst. Vilket har medfört att plattformen endast har funnits i bakgrunden och inte förverkligats.⁸⁰ Viljan att följa beslutet har varit hög, men effekten av beslutet och dess implementering har varit begränsad.

För att underlätta implementeringen har det framtagits en hel del stödmaterial, powerpointpresentationer, informationsbroschyrer med mera. Dessa användes vid Wirténs presentation av kommunikationsplattformen för förvaltningscheferna, och tanken var att cheferna i sin tur skulle använda samma material för att sprida informationen på sina förvaltningar. Detta har inte gjorts, vilket framkommer vid intervjuerna.⁸¹

Varumärkesstrategin och profileringen för Lunds kommun är ett område som de intervjuade saknar mer konkret stöd i. Viljan att profilera den egna verksamheten tycks fortfarande finnas kvar och stöd att ha en enhetlig bild av kommunen utåt saknas. Kommunens eget valda kännetecken *öppen, nära* och *kreativ* kan de intervjuade instämma i men de används inte i någon större omfattning.⁸²

Även om den grafiska manualen upplevs som tydlig, enkel, snygg och bra finns det en hel del problem med den. En rad tekniska problem är fortfarande inte lösta, IT-plattformar och skrivmallar går inte att använda. Att ha både sin organisation (t ex en skola) och kommunen som avsändare upplevs som onödigt och förvirrande. Manualen behöver förtydligas ytterligare.⁸³

Värdegrundsarbetet är det område där flest känner sig inarbetade. Trivsel, stämning, dialog och bemötande är något som ständigt diskuteras både medarbetare emellan och från chefs sida.⁸⁴

De två sista sidorna i utvärderingen består av fem förslag till det fortsatta arbetet med kommunikationsplattformen. Förslagen är odetaljerade i sin utformning och mycket kortfattade. Här följer en kort sammanfattning av dessa förslag.

- I. **Öka och förbättra samordningen.** Problemet har varit att profileringen av Lunds kommun inte har fungerat till fullo och att mer insatser måste göras för samsyn och samordning. För att lösa detta föreslås att en kommunövergripande varumärkesansvarig samordnare utses.
- II. **Öka kompetensen.** Att öka kompetensen inom kommunikation och varumärkesutveckling för medarbetarna i Lunds kommun är önskvärt. För detta

⁷⁹ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.1

⁸⁰ *Ibid.*, s.2

⁸¹ *Ibid.*, s.3

⁸² *Ibid.*, s.3f

⁸³ *Ibid.*, s.5

⁸⁴ *Ibid.*, s.6

- ändamål kan utbildningar, seminarier mm vara till hjälp, men framför allt genom att ge varje förvaltning en egen kommunikator till sitt förfogande.
- III. **Mer utbildning och stöd.** Mer utbildning i kommunikation och varumärkesfrågor och genom att utse varumärkessamordnare inom varje förvaltning. Skapa aktiviteter och mer stödmaterial för att öka förståelsen och höja medvetenheten om innehållet i kommunikationsplattformen.
 - IV. **Översätta och förankra.** Konkretisera och öka delaktigheten genom att översätta plattformens olika delar till daglig verklighet till exempel genom en gemensam kommuntidning.
 - V. **Tydlig viljeinriktning.** Uppdrag och ansvar måste förtydligas samtidigt som så många som möjligt av kommunens medarbetare engageras i utvecklingen av kommunikationen och varumärkesfrågor inom sina verksamhetsområden. Ett bättre system för uppföljning av implementeringen.

Sammanfattningsvis anser vi att utvärderingen, förutom sina brister, innehåller en hel del som kommer oss till användning för vår fortsatta analys och våra kommande konkreta förslag. Genomgången av hur implementeringen har fungerat har förstås varit till nytta för oss. Utvärderingen ger en ökad förståelse av hur de olika delarna av implementeringen har mottagits i organisationen, vilket blottar svagheter i arbetet hittills och ger anvisningar om vad som bör prioriteras härnäst.

De fem förslagen är dock för oprecisa för att vara till någon nytta. Att påstå att det behövs, som vi förstår det, mer av allt för den fortsatta implementeringen är inte att komma med ett konkret förslag.

2.3 Intervjuer

Här följer en kort sammanfattning av vad som framkom i de tre intervjuerna. Dessa kortfattade texter innehåller ingen analys av det som framfördes, utan skall ses som ett klagörande sammandrag inför analyskapitlet.

2.3.1 Intervju 1

Staffan Solding på Wirtén PR & Kommunikation har varit involverad både i att ta fram kommunikationsplattformen för Lunds kommun samt att utvärdera denna. Han var tidigare informationsdirektör i Malmö stad och hade uppdraget att ta fram bilden av det nya Malmö under 1990-talet. Genom denna roll har han haft en lång relation till Lunds kommun. Idag arbetar han som konsult och har bland annat tagit fram en kommunikationsplattform för Lunds Universitet och därtill för Eslöv och Mariestad.⁸⁵

Intervjun fokuserade på arbetsprocessen kring att ta fram kommunikationsplattformen, på utvärderingens metodik och dess resultat, samt en diskussion om framtida förväntningar och förändringar. När Solding tog vid och startade upp varumärkesarbetet igen kom han till en trave halvfärdiga dokument och inga direkta aktivitetsplaner:

Bilden av Lund baserades på vad andra gjorde, inte vad kommunen gjorde. Kommunen lutade sig tillbaka och sa att, ja bilden idéernas stad skapas av andra; Universitetet, Ideon och de stora multinationella företagen. Det är de som gör detta. Kommunen tog ingen större vård eller större ansvar för den här processen. [...] Det var ingen som kände ett yttersta ansvar för att driva de här processerna och äga frågan.⁸⁶

⁸⁵ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

⁸⁶ *Ibid.*

Denna bild formade sedan uppdraget att ta fram kommunikationsplattformen. Genom sin erfarenhet kring varumärkesutveckling i offentlig sektor fick Solding uppdraget bit för bit. Då ramavtalet bröts och summan inte kom över basbeloppet skedde arbetet i direktupphandlingar istället. Den löpande processen har inte haft någon separat budget utan tagit från driftsbudgeten.⁸⁷

Vidare pekar han också på hur den offentliga sektorn skiljer sig mot den privata. Det finns en risk att projekt stannar av om de inte är tillräckligt genomarbetade från början. ”Man måste ha en plan innan man startar. Inte bara marknaden som styr, lika mycket politik och ideologi. Man kan inte arbeta fram i ett stängt rum och alla lyder.”⁸⁸

Arbetet kring kommunikationsplattformen har varit en viktig process att initiera, men är långt ifrån klart. Det är ett långt förlopp som inte kan förväntas ge fullgott resultat direkt. Arbetet har dock startat väldigt sent; ”man kan konstatera att om man nu vill ha ett starkt varumärke, så har man inte gjort tillräckligt för att åstadkomma detta, utan det krävs att göra mer.”⁸⁹

2.3.2 Intervju 2

Mats Helmfrid är kommunstyrelsens ordförande i Lunds kommun och därmed den högst uppsatta politikern i kommunen, sittande för moderaterna. Denna post är en av ett fåtal heltidsavlönade politiska befattningar inom kommunen och Helmfrid har haft denna befattning sedan valet 2006. Intervjun fokuserade på frågor kring politikerrollen, styrning samt implementering och samordning.

Helmfrid beskrev processen som initierad från tjänstemannanivå i kommunledningen, både gällande värdegrund, vision och kommunikationspolicy. Detta arbete togs sedan upp och drevs av de ledande partierna moderaterna och socialdemokraterna. Genom sina erfarenheter av att leda kommunen har dessa två partier sedan tidigare funderat på dessa frågor och nu framförallt varit intresserade av varumärkesarbetet.⁹⁰

Han har en positiv syn på arbetet med kommunikationspolicyn och menar att den ”har använts, den funkar överlag. Det är mest småsaker som inte fungerar”.⁹¹ Samtidigt lägger han stor vikt vid att uppdatera visionen, för att formulera vad Lunds kommun vill vara i framtiden. Innehållet och vad som ska kommuniceras är viktigt att veta, för att få kommunikationspolicyn att fungera som en naturlig del i arbetet;

Den behövs moderniseras, måste titta på vad det är vi ska kommunicera. Inte bara hur, utan vad, för det är också viktigt. Jag uppfattar det som att Lunds kommun är rätt så dålig på att marknadsföra sig, för vi har så mycket. Hur ska vi beskriva oss och vilka värden är det vi står för? Vi har svårt att fokusera.⁹²

Hans syn på värdegrundsarbetet överlag är att det gått bra. Alla mellanchefer har utbildats i detta arbete och även om det fortfarande finns mycket att göra, så har Lunds kommun kommit en bra bit på vägen. Det viktiga är inte att medarbetarna kan formulera kommunikationspolicyn i ord, utan att den genomsyrar verksamheten.

⁸⁷ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*

2.3.3 Intervju 3

Kenneth Wictor är personaldirektör i Lunds kommun sedan tre år. Som högste personalansvarig har han arrangerat ledarskapsutvecklingsprogrammet, som utbildat 300 chefer under sex dagar. Kommunikationspolicyn har fungerat som en mindre, integrerad del i programmet.⁹³

Intervjun fokuserade främst på personalfrågor, ledarskap, utbildning och synen på hur man integrerar kommunikationsaspekterna i det dagliga arbetet. Personalfrågorna är för Lunds kommun centrala i framtiden, då

Lunds kommun är en stor arbetsgivare, 9500 anställda. [...] ur mitt perspektiv, dvs. personalförsörjning, hur ska vi få unga människor att vilja börja jobba i Lunds kommun? Vi har en jättetopp utav pensioneringar nu när 40-talisterna går i pension, och vi ska alltså rekrytera in. Inom de närmaste fem åren så har 40 % av våra anställda hittat något annat i eller utanför organisationen, inom tio så har nästan kring 85 % av våra anställda slutat eller gått i pension eller hittat något annat jobb.⁹⁴

Wictor menar att personalfrågor alltid varit viktiga för kommunen, ”men nu med 40-85 siffrorna är det här den hetaste potatisen.”⁹⁵ Marknadsföringen av kommunen och de anställdas framtoning mot omvärlden är här centralt. Personalavdelningen arbetar idag efter parollen *medskapare*, vilket är en positiv omskrivning av medarbetare som samtidigt inkorporerar en aktivare och deltagande roll. Samtidigt menar han att en viktig väg att gå i framtiden är att kombinera ledarskapet och medborgarskapet, och skapa en naturligare koppling mellan kommunanställd och kommuninvånare.⁹⁶

Hans övergripande uppfattning om implementeringen av kommunikationspolicyn är att det är svårt i en så stor och decentraliserad organisation. ”Jag ska inte säga att vi har misslyckats, men jag vet inte om vi har lyckats heller. Finns det något mellan lyckats och misslyckats?”⁹⁷

2.4 Sammanfattning av resultat

I vårt empiriska arbete har vi arbetat med kommunikationsplattformens olika delar och utvärderingen av dessa, samt genomfört tre intervjuer.

Vi har funnit att plattformen har flera fördelar men även tydliga brister. Dokumenten definierar nyckelbegrepp och beskriver tydligt värdegrunden, profilen och kommunikationspolicyn för kommunen. Den grafiska manualen täcker in många exempel. De fyra dokumenten rör sig dock i övrigt på en abstrakt nivå och beskriver verksamheten väldigt generellt. Här finns utrymme för en konkretisering, vilket även utvärderingen visar vara uppskattat.

Utvärderingen pekar på flera brister i införandet av kommunikationsplattformen, men rör sig på en väldigt övergripande nivå. Dokumentet ger en förståelse för hur implementeringen har mottagits på chefsnivå ute i organisationen, men inte vilken reell skillnad den har gjort. De förslag som anges i utvärderingen är däremot alltför abstrakta för att ha någon vidare relevans för våra förslag till åtgärder.

De intervjuer vi har gjort har gett en ökad förståelse för hur man på ledningsnivå ser på frågor rörande kommunikationsplattformen. Vi har även fått en ökad förståelse för bakgrunden till beslutet, hur plattformen arbetades fram samt hur den fungerar i organisationen nu. Vi har även fått ett underlag för utarbetandet av våra konkreta förslag. De tre intervjuerna har belyst olika aspekter och kompletterar varandra på ett fördelaktigt sätt inför analysen.

⁹³ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

3. Nulägesanalys

Utifrån kommunikationsplattformens dokument och utvärdering och de intervjuer vi har gjort skapas här en nulägesanalys med hjälp av kvalitativ innehållsanalys. Utifrån denna metod identifieras ett antal problem, vilka vi i nästa avsnitt har som utgångspunkt för våra konkreta förslag. Problemen delas upp tematiskt utifrån de frågeställningarna som definierades i uppsatsens syfte. Vad som bör noteras är att en del problemområden inte bara hör hemma i en av tre frågeställningarna. För att undvika att skriva halva stycken under flera rubriker samlar vi problemområdena där de främst passar in, vilket ger en mer sammanhängande och läsvärdig text.

3.1 Vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun?

Detta avsnitt fokuserar på de problemområden som rör vad som hittills har gjorts med kommunikationsplattformen i Lunds kommun. Detta inkluderar den förändrade styrningen med inriktning mot värdestyrning, arbetet med kommunens varumärke och resursfördelningen.

3.1.1 Förändrad styrning

Att som kommun ta fram en kommunikationsplattform och driva de här frågorna är inget unikt. ”Det finns ett oortodoxt svar, sen finns det ett rätt svar. [...] Det oortodoxa svaret är för att alla andra gör det.”⁹⁸ Kommunikationsplattformen i Lunds kommun kan därmed inte ses som en isolerad händelse, utan måste förstås i ett större perspektiv.

Denna nya trend bör ses som ett led i ett övergripande skifte i kommunalt styre. Tidigare styrdes många kommuner med raka direktiv, där fullmäktige beslutade allt. När kommunerna växte sig till allt större organisationer och med allt fler uppgifter fungerade detta sämre och det skedde ett skifte mot målstyrning, där specifika mål sätts upp och följs upp.⁹⁹ Idag ligger fokus på visioner och värdegrund, där man vill skapa en mentalitet hos medarbetarna där de proaktivt ska veta hur de ska handla. Verkställarna skall därmed ha en kännedom om hur beslutsfattarna vill ha ett beslut utfört, utan att nödvändigtvis ha fått det konkret formulerat. Det handlar de facto om att få medarbetarna att *känna rätt*, att bli medskapare.

Sättet att leda och styra en verksamhet, och människorna som finns i den organisationen. Vi övergår från direktiv, regelstyrning som det kallas, till målstyrning, till värdestyrning. En förskjutning i att leda människor från direktiven till att mer beskriva målen, vad är det vi ska åstadkomma, sen får ni klara ut hur; till värde och värdestyrning, det vill säga vad har jag för värdegrund och syn på andra människor.¹⁰⁰

Denna form av medarbetarskap innebär en öppning för ökat meningsskapande kring arbetsuppgifterna. Visionerna från den retoriska verkligheten behandlas med kompetens från den reella verkligheten och utförs därmed förhoppningsvis smidigare. Detta förändrar även ledarskapet i organisationen, till att gå från chefskap till ledarskap till coachning;

Från att bara ha varit chefer, dvs. peka med hela handen, till att bli ledare som innebär: vart ska vi, vart ska vi hän, införa värderingar. [...] till att också bli coacher. Det blir en förändring utifrån vilken styrning man har.”¹⁰¹

Denna förändring i styrning från högsta nivå innebär fortfarande en top-downstyrning, men ger utrymme för en större dialog mellan olika nivåer i organisationen.

⁹⁸ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

¹⁰¹ *Ibid.*

Samtidigt är det ett sätt att utöva makt på ett sätt som inte alltid varit möjligt tidigare. I en nämndstyrd kommun såsom Lund är det nämnderna som är starka och inte kommunfullmäktige eller kommunstyrelse. Utan någon form sanktionering vid ej implementerade beslut finns det i nuläget inga verktyg att ta till då beslut inte efterföljs. Med övergripande idéarbete såsom värdegrund och olika policys skapas en form av indirekt styrning, som på lång sikt leder till en enhetligare kommunal organisation.¹⁰²

Men även gräddskummar teorin måste beaktas. Trots en nypräntad policy och nya arbetsdirektiv finns det en risk att verkställarna hänfaller åt samma gamla vanliga arbetsmönster. De delar av plattformen som passar den nuvarande arbetsgången tas i bruk, samtidigt som de som skiljer sig ignoreras, detta istället för att förändra den felaktiga arbetsprocessen. Plattformen gör i ett sådant fall ingen reell skillnad, utan endast de delar av den retoriska verkligheten som passar in med den reella verkligheten anammas.

Samtidigt beror godtagandet av policyns nya direktiv på verkställarens personliga preferenser. Oavsett om arbetsgången försöker påverka genom indirekt eller direkt styrning så spelar den vikt som verkställaren fäster vid frågan stor roll. Här finns möjligheter att påverka dels i rekryteringen av verkställare, dels genom att påverka verkställarna att fästa vikt vid nya frågor. Det senare kan ske exempelvis genom att skapa ett större engagemang för frågan eller påverka de personliga preferenserna.

3.1.2 Arbetet med kommunens varumärke

Varumärkesarbetet i form av främst varumärkesstrategi och profilhandbok är en viktig del i platsmarknadsföringen av kommunen. De riktlinjer som ritas upp här är tänkta att stärka bilden av kommunen utåt och befästa en gemensam identitet hos de anställda, baserad på värdegrunden. Grundtanken är att hur kommunen uppträder och hur kommunen syns påverkar de ”som vill bo här, som vill turista här, etablera sina företag här och [...] som vill jobba här i kommunen.”¹⁰³

Kommunens uppträdande konkretiseras genom dess anställda och de möten dessa har med allmänheten. Bilden av kommunen som organisation, och även till viss del som geografisk enhet, formas av dessa möten. Här inverkar värderingar och det sätt kommunikationen förs på det sätt som kommunen ses på. Att skapa en gynnsam bild av kommunen går därmed genom de anställda och deras vilja och möjlighet att föra ut kommunens budskap.

Då kan man se det ur två perspektiv, det är då man pratar om employee branding, dvs. vad är det våra anställda bär med sig för bild av LK? Vad är det de 9500 människorna säger om LK som arbetsgivare?¹⁰⁴

Denna syn på de anställda som ambassadörer för kommunen är formulerad i kommunikationspolicyn:

Hög kvalitet och stor mångfald på utbud av service och upplevelse stimulerar till engagemang och förändringsbenägenhet. Som anställd i Lunds kommun är man delaktig i denna utveckling. Att utveckla och forma kommunen till en bra organisation för att ge bästa möjliga service till unga och gamla, näringsliv som organisationer är ett ansvar för alla.¹⁰⁵

Det är Lunds kommuns anställda som med sitt kunnande och agerande skapar kommunens varumärke. Det är deras arbete, kontakter och relationer med omvärlden som utgör grunden för

¹⁰² Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

¹⁰⁵ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1* Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer, s.4

varumärket Lunds kommun.¹⁰⁶ Bemötandet med kommunens brukare är därmed av största vikt för hur kommunen framstår.

Platsmarknadsföringen av kommunen syftar även till att skapa en image som bas för framtida rekrytering. ”Det handlar om vilket rykte vi har som arbetsgivare. Varför ska man vilja jobba hos oss? Det handlar om att vi ska bli betraktade som en bra arbetsgivare.”¹⁰⁷ Kommunen vill få kvalificerad arbetskraft att vilja bosätta sig, få folk att trivas och vilja arbeta inom organisationen. Värdegrunden signalerar hur kommunen ska kunna bli en attraktiv arbetsgivare, vad den vill stå för och vilken personalpolitik man vill föra. Allt detta ryms inom varumärket och här är kommunikationspolicyn ett medel för att omskapa detta i rätt riktning.

Något som inte nämns i någon del av kommunikationsplattformen är studenterna. Med ett av Sveriges största universitet inom kommungränserna finns här uppenbara rekryteringsmöjligheter inför den stundande omvälvningen i personalstyrkan. Det finns däremot inget konkret om hur man når denna målgrupp specifikt. Studenter är potentiella anställda, potentiella framtida boende likaväl som nuvarande boende. Med en satsning mot studenter specifikt skulle man på ett enkelt sätt kunna locka ny arbetskraft.

Förutom att inrikta sig på just studenter som specifik målgrupp, kan kommunen överhuvudtaget bli mer offensiva. ”Vi är ganska återhållsamma när det gäller synen på oss själva. Vi vågar inte gå ut och marknadsföra oss, vi har ingen tradition av det.”¹⁰⁸ Varumärkesbyggande, marknadsföring av organisationen och employee branding är alla relativt nya grepp inom kommunen och här finns mycket att arbeta med. Samtidigt måste man ha förståelse för att förändringar i organisationskulturen inte görs över en natt, något som även konstaterats i utvärderingen.¹⁰⁹ Det är på grund av den långa tidsramen viktigt att arbetsprocessen får en bred förankring.

Tålmod är det som krävs. Ihärdigt arbete och tålmod, precis som i allt annat varumärkesarbete. Men det är inte alltid som man har tålmod, och inser att det krävs många år.¹¹⁰

Genom att ge processen tid att mogna skapas större förutsättningar för att den tas upp av organisationens olika delar.

3.1.3 Resursfördelning

Kommunal verksamhet skiljer sig markant från den privata sektorn, så även då det gäller att avsätta resurser.

Det är klart att vi måste satsa lite mer på information. Men egentligen så är ju kommunens budget i princip en påse pengar, och påsens storlek varierar mycket. Och storleken vet man inte ens förrän man vet hur mycket folk har tjänat och hur mycket man får in i skattepengar. I princip är den en viss storlek. Satsar man mycket på det ena, måste man låta bli att satsa på något annat. Tyvärr är det inte något ymnighetshorn.¹¹¹

Det är det som är kommunikationsstrategi alltså, att nå ut dit där. Och det är det som är frågan, hur når vi 9500 i den här organisationen. Hur når vi ända ut där, så att det gör skillnad i den operativa verksamheten.” [...] ”Gör vi inte det, så är det bara slöseri med kommunens pengar.”¹¹²

¹⁰⁶ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun, s.3

¹⁰⁷ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.2

¹¹⁰ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

¹¹¹ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

¹¹² Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

Det råder en form av konsensus kring att kommunikations- och informationsfrågor är viktiga, men samtidigt att det är en form av lyxvara.¹¹³ Det verkar samtidigt inte finns någon vilja att avsätta extra pengar på dessa frågor, utan istället får nämnderna se över sina nuvarande ekonomiska ramar och finna sätt att omfördela resurser.

Sen kan vi nog lägga ett par miljoner mer på information, marknadsföring, och information till medborgarna. Och ett par miljoner är mycket i förhållande på vad vi lägger idag, men i jämförelse med en omsättning på fyra miljarder är det inte så mycket.¹¹⁴

Här kan man se en tydlig motsägelse. Kommunen är rädd att lägga mer pengar på kommunikationsfrågor, om dessa inte ger avkastning i form av mätbara resultat. Samtidigt kan de uteblivna resultaten delvis förklaras genom att relativt små resurser avsatts för frågorna. Här ligger grundproblemet. ”Det är det det handlar om. Att göra det här utan att det leder till någonting i verksamheten. Vi måste också fråga oss – blir barnomsorgen bättre då?”¹¹⁵

Det handlar därmed om att gå en balansgång mellan stadigt utökade resultat, samtidigt som en omfördelning av resurser utan att skada den övriga verksamheten. En viktig effekt av arbetet med kommunikationsplattformen är även att den ska vara resurseffektiv. Plattformen skall därför inte ses som en konkurrent till den operativa verksamheten, utan som ett led i att stärka och effektivisera densamma.

3.2 Hur har detta arbete mottagits?

Detta avsnitt fokuserar på hur implementeringen av kommunikationsplattformen har mottagits av de anställda i Lunds kommun. De teman som vi här funnit vara de mest relevanta är de effekter och konsekvenser internutbildningen har haft, arbetet med att föra in kommunikationsplattformen som en naturlig del i arbetet och visionen av en enhetlig kommun.

3.2.1 Utveckling genom utbildning

Kring själva implementeringen av kommunikationsplattformen har flera problem identifierats. Vad vi inledningsvis kommer här att fokusera på är det mest grundläggande incitament för att, i sin förlängning, nå ut till alla kommunens anställda med implementeringen av kommunikationsplattformen. Vad vi syftar på är den förekomna interna utbildningen som genomförts av Wirtén PR & Kommunikation. Utbildning har varit den huvudsakliga vägen till flera av kommunens uppsatta mål, till exempel medvetenhet i imageskapandet och kommunikationsfärdigheter.

Genom utbildningsprogrammen har kommunikationsplattformen presenterats till samtliga förvaltnings- och mellanchefer inom kommunen. Dessa har även givits utbildningsmaterial för att kunna implementera kommunikationsplattformen på sina respektive arbetsplatser. Det är därmed varje chef och arbetsledare som fått bära ansvaret för att policyn introduceras och efterlevs. Detta innebär att ”det har fungerat på 300 olika sätt, tyvärr.”¹¹⁶ Utvärderingen bekräftar utbildningens varierande genomslag och konsekvenser och ansvarig för utvärderingen kommenterar:

Då kan man ju konstatera att det var ganska beklämmande läsning. Sammanfattningsvis kan vi säga att 'ja, alla förvaltningschefer kände mycket väl till det, hade sett det, hör det och hade kanske informerat på någon ledningsgrupp – men det hade i princip stannat där.’¹¹⁷

¹¹³ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.2

¹¹⁴ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

¹¹⁵ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

Att ta det vidare, att internt bygga ett varumärke, utifrån att det är vi som är anställda här som skapar varumärket och står för det genom vårt sätt att arbeta och agera har inte ännu kommit längre ner i organisationen än till det första, kanske på några ställen till nästa, chefsnivå.¹¹⁸

Både i utvärderingen och utifrån våra intervjuer framkommer utbildning som det förespråkade sättet att lösa kommunens kommunikationsproblem på.¹¹⁹ Samtliga vi intervjuat anger samma målgrupp för både för den nuvarande och för den framtida utbildningen; kommunens chefer.

Och det sättet vi valde att föra ut de här värderingarna och värdegrunden det var ju att starta en utbildning att fundera på hur når vi ut till 9500, vi måste nå ut via våra arbetsledare, våra chefer. Det är de som måste vara bärande av värdegrunden och föra den vidare. [...] Därför startade vi ett omfattande ledarutvecklingsprogram för 300 chefer, sex dagar. Mycket av den utbildningen handlade just om värderingar, värdegrund och vad vi står för. Och chefen och ledarens roll och försöka ge dem någon sorts verktyg eller verktyglåda för att sen föra det vidare i sin organisation.¹²⁰

Verktyglådan som nämns är det utbildningsmaterialmaterial, overhead, talmanus, frågor och svar-manualer, som använts i ledarskapsprogrammet och som senare gjorts tillgängligt för cheferna när de i sin tur skulle utbilda de anställda under sitt ansvarsområde. Allt material finns tillgängligt via kommunens intranät.

Vi gav ett hel paket som hjälp för omhändertagandet ute i organisationen. Sen kom beslutet, och beslutet innebär i princip att nu överlämnas till förvaltningscheferna att omsätta detta.¹²¹

Enligt utvärderingen gav detta beslut ett mycket varierande resultat. De flesta av de intervjuade i utvärderingen upplevde ingen systematisk utveckling eller kompetenshöjning inom kommunikationsområdet.¹²² Trots detta föreslår utvärderingen i ett av sina förslag att ytterligare satsa på mer utbildning med fokus på kommunikation och varumärkesfrågor. Aktiviteter ska skapas och mer stödmaterial ska tillhandahållas för att skapa förståelse och höja medvetenheten om innehållet i kommunikationsplattformen.¹²³ Det råder alltså en stor klyfta mellan visionerna i den retoriska världen och vad som faktiskt sker i den reella världen. Risken är här överhängande att samma misstag upprepas och utvecklingen med kommunikationsplattformen inte går framåt.

Problemet har inte varit viljan bland kommunens medskapare att jobba för en gemensam utbildning i samband med kommunikationsplattformen enligt den ansvarige konsulten på Wirtén, men det saknas en tydlig ansvarsfördelning och en konsekvent uppföljning. Problemet kan också ligga i att visionen för kommunen är svår att anpassa till en vision för den enskilde medarbetaren. På något sett ska plattformen och värdegrunden föras ner till ett personligt plan för att göras förstålig och för att kunna tillämpas i vardagen.

Får många är det frågor som de aldrig har stött på tidigare, de har ju inte varit vana att jobba med varumärke och varumärkesfrågor, så man måste ha viss förståelse[...] då måste man ha ett stöd, måste ha hjälp.¹²⁴

¹¹⁸ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

¹¹⁹ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.7

¹²⁰ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

¹²¹ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

¹²² Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.3

¹²³ *Ibid.*, s.8

¹²⁴ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

3.2.2 Kommunikationsplattformen som en naturlig del av arbetet

En genomgående strategi från kommunens sida är att få de anställda att känna sig mer delaktiga på deras arbetsplats och att kommunen lyssnar på vad de har att säga. Ett sätt att stärka denna känsla för kommunens anställda är att konsekvent benämna samtliga anställda vid Lund kommun som *medskapare*. Tanken med denna nya term är dels att ge kommunens anställda en mer positiv av sig själva men även att öka insikten att det faktiskt är de anställda som skapar kommunens image utåt sett. Därför måste förståelsen för de anställda om sin egen roll i kommunens interna och externa kommunikation öka. Det gäller ”att få alla medarbetare att känna vad som är rätt”.¹²⁵

Varje möte med en av kommunens brukare, pressen, samarbetsorganisationer, turister med flera är en del av kommunens totala image och profilering. För att denna insikt ska uppfyllas krävs det av kommunen ett problemfritt flöde av beslut och implementering (top-down), och uppföljning, utvärdering och revidering (bottom-up). Problemet är idag att många av kommunens medskapare har känslan att ”det spelar väl ingen större roll. Klart vi ska vara attraktiva, men det här [implementeringen av kommunikationsplattformen] spelar inte så stor roll för vår verksamhet”.¹²⁶ Plattformen genomsyrar idag inte organisationen på önskvärt sätt.

Även andra som vi intervjuat upplever att kommunens medskapare brister i sin insikt om att deras arbete räknas och får betydelse för kommunens image:

Det vi allt mer pratar om är kommunikationsstrategi för våra dokument. Om vi gör en handlingsplan för 2008, så är det ett jobb att göra det. Men det stora jobbet är att nå ut med det! [...] Det vi pratar om minst lika mycket är att nå ut, hur når man ut och hur förändrar man det här. Det försöker vi lägga mycket tankeverksamhet kring hur man ska nå ut det, utifrån olika målgrupper och måldokument.¹²⁷

Idag innebär ambitionen att foga in kommunikationsplattformen som en naturlig del av arbetet att fokusera resurser på arbetsledaren. Detta för att skapa en situation där chefer ska ”kunna leda sig själv som ledare. Jag ska också kunna leda andra, och leda andra att leda sig själv. Det är det vi vill.”¹²⁸

Här ser vi en stor brist. Precis som varumärkesstrategin anger så får plattformens olika delar inte sitt värde förrän då de omsätts i det dagliga arbetet i den kommunala verksamheten.¹²⁹ Då räcker det inte med att endast rikta in sig på chefsnivå. Aktiviteter för ökad förståelse och medvetande om kommunikationsplattformens innehåll är en central beståndsdel för alla nivåer i organisationen om man vill nå ett större genomslag. Genom ökad kunskap kring intentioner, målsättning och innehåll följer en ökad delaktighet.

3.2.3 En enhetlig kommun

Ett viktigt mål med kommunikationsplattformen är att skapa en enhet och detta har även uttryckts som en nödvändig process i utvärderingen.¹³⁰ Syftet med samordningen är att få olika delar av organisationen att verka mot ett gemensamt mål. Konkurrensen bör inte vara mot enheter inom kommunen utan mot liknande aktörer utanför organisationen.¹³¹

Här är framförallt den grafiska profilen central. Profilen syftar till att genom att ha ett gemensamt språk som avsändare skapa en gemensam identitet. Den flora av loggor och identiteter som existerar inom organisationen skall förbytas mot en enhetlighet i både bild och text. I och med kommunikationsplattformen och den grafiska profilens lanserande ämnade man

¹²⁵ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

¹²⁶ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

¹²⁷ Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun, s.3

¹³⁰ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.2

¹³¹ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation,

reglera detta utbud. Att bli av med möjligheten att göra egna loggor har varit impopulärt och har inte följts fullt ut. Enligt utvärderingen saknas tydlighet och samsyn kring profileringsfrågan.¹³²

Ett enkelt och aktuellt exempel på bristen på samordning och direkt brott mot den grafiska profilen som finns med i kommunens kommunikationsplattform är de kommunpins som tagits fram. Lunds stadsvapen i form av den heraldiska skölden förekommer här utan ordet ”Lund” under skölden. Stadsvapnet får inte friläggas på detta sätt enligt den grafiska manualen.¹³³

Normen är att om enheten är till 100 % ägd av Lunds kommun, måste denna bidra till bilden av Lund. Samtidigt finns det möjlighet att söka dispens om särprofilering. Denna möjlighet skapades främst för de av kommunen helägda aktiebolag som är knutna till kommunen, detta för att dessa verksamheter för kommunens bästa skulle kunna ha en egen identitet. Denna dispens kan i sin tur ge frikoppling från varumärkesstrategin, med krav på tillräckliga resurser och kompetens till att genomföra profileringen på ett professionellt sätt.¹³⁴

I en så stor och diversifierad organisation som Lunds kommun innebär att uppnå ökad enhetlighet även att uppnå ökad tydlighet. Som anställd inom en del långt ner i organisationshierarkin är det inte nödvändigtvis naturligt att se den större organisationen.

Det är svårt inom kommun. De som är anställda vid en förskola exempelvis känner ofta att det är förskolan de är anställda på och inte Lunds kommun. Det här är ett arbete man måste driva hela tiden.¹³⁵

Vad detta arbete främst syftar till är att få så många som möjligt känna sig delaktiga i den större organisationen. Oavsett vilken enhet och på vilken nivå man är anställd skall man identifiera Lunds kommun som ens arbetsgivare. Denna identifikation innebär också att man samtidigt får en ökad förståelse för kommunens organisation. ”Och få det till att man är anställd på Lunds kommun och känna sig stolt över att vara anställd där. Annars har man ju ingen förståelse för varför man ska kommunicera Lunds kommun.”¹³⁶

Denna identifikation bygger både på hur kommunen ses och hur den uppfattas. För att uppnå en enhetlig image måste en renodlad grafisk profil presenteras mot omvärlden, även om det sticker i ögonen på några få.¹³⁷ Här är det av största vikt att man når ut med värdet av en enhetlig profil, för att medarbetarnas beteende ska följa på beslutet.

3.3 Hur kan detta arbete förbättras?

I vår sista del av vår analys ser vi på de områden som kan förbättras för en mer effektiv kommunikationsplattform. Här ligger fokus på vad utvärderingen och intervjuerna har sett är problemområden som kräver ytterligare arbetsinsatser. Detta ska inte förväxlas med våra egna förslag som kommer i nästa avsnitt av uppsatsen.

Vad som speciellt behöver utvecklas är kommunens samordning, hanterandet av information och uppföljning av tagna beslut gällande kommunikationsplattformen.

3.3.1 Organisatorisk samordning

För att en organisation ska kunna utvecklas och upplevas som en enhetlig enhet måste det finnas en välgrundad samsyn kring organisationens grunder och en samordning i dess image. Detta både internt för att skapa en gemensamhetskänsla inom organisationen och externt för att ge en så tydlig bild av organisationen till dess brukare.

¹³² Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.3

¹³³ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun, s.8

¹³⁴ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation; Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun, s.7

¹³⁵ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.3f

Lunds kommun upplever vissa problem med samsynen och samordningen. Både våra intervjuer och utvärderingen av kommunikationsplattformen pekar på både mindre problem som samordningen med loggor i officiella dokument och på andra mer bekymmersamma situationer. Bland annat brister det i samsynen i kommunens strävan efter ett enhetligt intryck. Politiker, tjänstemän, och övriga medskapare känner i flera fall större samhörighet med sin egen enhet, arbetsplats eller förvaltning. Kommunen uppfattas sällan som en gemensam enhet. Vad detta beror på spekuleras det bara i; är det av slentrian, eller ren ovilja att följa kommunikationsplattformens anvisningar?¹³⁸

En förklaring till varför kommunens politiker inte bidrar i önskvärd grad till samsynen är därför de inte känner sig som företrädare för kommunen. I stället är det partiet eller nämnden som är det kollektiv som de känner samhörighet till. Det är idag få kommunpolitiker som är heltidsanställda.¹³⁹ Några slutsatser för kommunens övriga medarbetare och tjänstemän ska dock ej dras utifrån politikernas svårigheter att känna samhörighet.

På följdfrågan om hur planerna ser ut för att öka samsynen och samordningen svarar kommunstyrelsens ordförande:

Vi diskuterar hela tiden hur vi ska stärka vår marknadsföring och profil från grunden. [...] ännu mer fokus på att det är viktigt idag, mot hur det var för fyra-fem år sedan.¹⁴⁰

Ansvarig konsult på Wirtén PR och Kommunikation föreslår i utvärderingen hur problematiken med kommunens samsyn och samordning ska lösas. Enligt det första förslaget som finns med i utvärderingen har problemet varit att profileringen av Lunds kommun inte har fungerat till fullo och att mer insatser måste göras för samsyn och samordning. För att lösa detta föreslås det att en kommunövergripande varumärkesansvarig samordnare utses.¹⁴¹

Det finns två sätt att tolka detta förslag. Det första är att en ny tjänst upprättas i kommunen med titeln varumärkesansvarig samordnare. Det andra är att en redan befintlig position får ytterligare arbetsuppgifter som till exempel informationschefen. Om det är en helt ny tjänst som avsätts har förslaget goda möjligheter att verkligen göra skillnad för det problem som positionen är avsedd att lösa. Nackdelen blir resursfrågan, en ny tjänst med varumärkesfrågor som arbetsuppgift kommer bli en ny utgift för kommunen.

Om förslaget tolkas som det andra alternativet, nya arbetsuppgifter till redan befintlig tjänst, undviks resursfrågan men en rad andra problem uppstår. Den som får varumärkesfrågor som sin nya uppgift måste nu prioritera sitt arbete ännu mer och risken är att för lite tid läggs åt att samordna de kommunövergripande varumärkesfrågorna.

Av vikt är även frågan om vilken bild som ska skapas av samsyn och samordning är. Medskapande, att vara delaktig i sin arbetsplats är en viktig del av värdegrunden, och tillsammans skapas en gemensam bild av kommunen. Problemet är dock allt för ofta att medskaparna inte vet vad är det de ska skapa.¹⁴²

3.3.2 Hanterandet av information

Värdegrundsarbetet och profileringsfrågor är viktiga för kommunen, vilket framkommer i både kommunikationsplattformen och våra intervjuer. Trots detta är den konkreta kommunikationen inte en prioriterad fråga. En relativt enkel idé som har föreslagits i utvärderingen är en satsning på fler kommunikatörer i kommunen, men förslaget har fått ett svalt mottagande och det är inget som kommunen jobbar aktivt för i nuläget. En person med ansvar för informations- och

¹³⁸ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun; Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.5

¹³⁹ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

¹⁴⁰ *Ibid.*

¹⁴¹ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.7

¹⁴² Intervju 080331, personaldirektör Lunds kommun

kommunikationsfrågor är en viktig del av en fungerande organisation, men tillmäts ofta inte samma vikt.

Man har inte riktigt förstått vad man ska använda en professionell kommunikatör till. Det är ingen som säger, vi ska inte ha någon ekonom. Alla förvaltningar har en ekonom, men att säga att alla förvaltningar ska ha en kommunikatör – nej, så är det ju inte.¹⁴³

Det konkreta förslaget är tvådelat som återfinns i utvärderingen av kommunikationsplattformen innehåller dels förslaget att kompetensen ska öka inom kommunikation och varumärkesutveckling för medarbetarna i Lunds kommun med hjälp av utbildningar, seminarier med mera. Och dels ska varje förvaltning ha tillgång till en egen kommunikatör.¹⁴⁴ Att öka kompetensen med utbildning och seminarier är ett steg åt rätt håll. Detta är något som redan prövats och även om medarbetarna anser att det är bra med mer utbildning visar utvärderingen på att få av de nya kunskaperna används. Mer utbildning innebär även ett viss kostnadsöverbälgande.

Att varje förvaltning ha tillgång till en egen kommunikatör kan tolkas på två sätt. För det första att varje förvaltning verkligen ska få en ny tjänst tilldelad vars uppgift skulle vara intern och extern kommunikation. Det andra sättet att förstå förslaget är att befintliga tjänstemän åtar sig jobbet som kommunikatör på sin förvaltning. Den första varianten är förstås dyrare men betydligt mer effektiv. Det största hotet mot den andra versionen är att tjänstemannen som får kommunikation tilldelat till sin tjänst kommer att få prioritera bland sina andra arbetsuppgifter i enlighet med gräddskummar teorin.

I dagens samhälle, med ett ökande informationsflöde och nya både sociala och tekniska krav på kommunikationskanaler, utgör aktuella kommunikativa färdigheter ett måste. Kommunikatörer är ett måste för en så stor organisation som Lunds kommun. Samtidigt är det inte en färdigpaketerad lösning att endast anställa fler kommunikatörer.

Det är inte informatörerna som äger informationen. Utan det är de som ansvarar för verksamheten som har något att informera om. Man måste se till att det är de som äger informationen som får möjlighet att informera och lägga ut det, möjligtvis få hjälp till detta.¹⁴⁵

Kommunens alternativ till kommunikatörer är i stället utbildning i kommunikation för de redan befintliga beslutsfattarna. De ska få lära sig att förstå informationsvärde, mottagarperspektiv och så vidare.

Svagheter i detta sätt att tolka kommunikationen och kommunikatörens roll är problemen som redan finns i kommunens interna och externa kommunikation kommer att i stort sett bestå. Oviljan att tänka sig att en ny person skulle vara fullt insatt i kommunens arbete, och på så sätt förstå de medföljande kommunikativa uppgifterna, tyder på ett något stagnerat tankesätt. Om denna ovilja till att förändra sin verksamhet består utgör den det reellt hot i framtiden för kommunen som en väl fungerande organisation. Hanteringen av information är viktig och en fråga som inte bara går att vifta bort.

3.3.3 Uppföljning

Vad som är viktigt i all form av kommunikation, både i vardaglig dialog och i en kommunal kommunikationsplattform är att göra någon form av uppföljning. Har målgruppen lyssnat, förstått och agerat utefter det som har kommunicerats, det vill säga har kommunikationen varit meningsskapande?

¹⁴³ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

¹⁴⁴ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.7

¹⁴⁵ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

Det finns två sätt som uppföljningsfrågan bearbetas; reaktivt eller proaktivt. Exempel på reaktiv uppföljning är den utvärdering av kommunikationsplattform som genomfördes nyligen. Svaret på frågorna om målgruppen har lyssnat, förstått och agerat blir här i förfluten form; nej de *har* inte lyssnat, förstått eller agerat i tillfredställande grad. Att föredra är i stället den proaktiva formen, hur målgruppen upplever situationen *nu* – nu har de inte lyssnat eller förstått och kan därför inte handla. Skillnaden är att det inte är för sent att förklara en gång till om vi genomför en proaktiv uppföljning.

Ett konkret exempel på hur proaktiv uppföljning kan gå till kan vara en tydligare ansvarsfördelning.

Jag har erfarenhet av att ge uttryckliga stafettpinnar ner i organisationen, som ska tas tillbaka. De utgår från kommundirektörer, som tar bra tag i det här och lämnar stafettpinnen till förvaltningscheferna som sedan lämnar det vidare till sina enhetschefer, som sen ska återrapportera vad man har kommit fram till och sen landar då detta i en gemensam återkoppling. Och att man på det sättet inte slipper undan, utan det finns ett avrapporteringskrav. Det tror jag att den här typen av organisationer behöver för att man riktigt ska ta alla ansvar.¹⁴⁶

För att en policy ska nå ut i en organisation måste uppföljningar av flera olika slag genomföras. Frågor som om hela målgruppen nås och vilken tilltro kommunens medarbetare har för dess ledning och den nya policyn måste bedömas. Ett av de stora problemen är övergången från den retoriska värld där policyn skapas av politiker och höga tjänstemän till den reella verkligheten där verkställarna och slutmottagarna befinner sig i. De ideella tillstånd som eftersträvas måste tolkas och översättas till konkreta och vardagliga termer, vilket inte sker helt utan komplikationer.

Utvärderingen pekar på att kommunens viljeinriktning och uppföljning på kommunikationsplattformen måste förtydligas.¹⁴⁷ Idén bakom kommunikationsplattformen och ansvaret för dess implementering bör förtydligas samtidigt som så många som möjligt av kommunens medarbetare ska engageras i utvecklingen av kommunikationen och varumärkesfrågor inom sina verksamhetsområden. Exakt hur framgår inte av förslaget. Vad som däremot framgår är att ett bättre system för uppföljning av implementeringen är något som ska prioriteras.

Det står genom utvärderingen och våra intervjuer klart att det behövs en tydligare uppföljning kring hur de olika delarna av kommunikationsplattformen har inverkat på det dagliga arbetet. Plattformen har idag lagts över organisationen top-down och utan några vidare kopplingar i de olika delarna av kommunen. Att efter tre år genomföra en övergripande och yttlig värdering av dess inverkan är alltför lite. Det behövs göra utvärderingar på varje nivå av implementeringen för att se hur den reellt inverkar.

¹⁴⁶ Intervju 080318, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation

¹⁴⁷ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.8

4. Förslag till åtgärder

I vår presentation av källmaterialet har vi deskriptivt sammanfattat kommunikationsplattformens fyra dokument, utvärderingen av implementeringen av denna plattform samt våra tre intervjuer med nyckelpersoner i Lunds kommun. I nulägesanalysen tematiserades resultatet i ett antal problemområden och här presenterar vi normativa förslag till lösningar. Våra konkreta förslag är genererade utifrån induktiv empiri och deduktiv analys och är formulerade som kreativa och realistiska visioner.

Sammanfattningsvis har vi identifierat sju förslag. Förslagen är dels inriktade på att förbättra implementeringen av kommunikationsplattformen, dels på att uppnå en högre efterlevnad av dess innehåll. Förslagen innebär en satsning på ett gemensamt forum i form av en organisationstidning, gemensamma mötesplatser och en gemensam kommundag, konkreta manualer och exempel, breddat engagemang, förbättrad ansvarsfördelning och ett större fokus på framtida rekrytering.

Ett sista steg i uppsatsen är att utifrån våra förslag skapa en idébroschyr. Tanken är att denna på ett lättillgängligt vis ska sammanfatta vårt åtgärds paket. Tanken är också att den ska vara mer tilltalande än en akademisk uppsats och därmed kunna få ett bredare genomslag. Därmed underlättas presentationen för relevanta beslutsfattare i kommunen. Att endast lämna över uppsatsen i sin helhet hade troligen minska chanserna att förslagen uppmärksammas, än mindre realiserats. Med en estetiskt tilltalande broschyr ökar våra chanser att nå beslutsfattare i kommunen.

4.1 Organisationstidning som gemensamt forum

Ett syfte hos kommunikationsplattformen är att kommunicera ut de värden som kommunen står för och bidra till att skapa en gemensam identitet hos organisationens medarbetare.¹⁴⁸

Ett viktigt inslag i att skapa en gemensam identitet är att skapa ett gemensamt forum, där man kan lyfta fram olika delar av verksamheten och få de anställda att se den större organisationen. Samtidigt knyts samtliga delar närmare varandra genom att ingå det ramverk som forumet utgör.

Vårt förslag på gemensamt forum är en gemensam kommundag. Tidningen ska få läsaren att lyfta blicken och se helheten. Denna tanke är långt ifrån unik, men är ett beprövat och underskattat sätt att bygga och stärka en gemensam identitet. Under 2006 producerades på prov en liknande tidning i Lunds kommun och även idag finns en form av kort och relativt oinspirerat informationsblad i lönekuvertet.¹⁴⁹

Syftet med en ny version av kommundag är att förmedla en lundakänsla, där Lunds kommun som arbetsgivare är en central del. Vidare finns möjlighet att presentera viktig information och att informera om kommunens verksamhet. Tidningen bör distribueras till samtliga medarbetare vid kommunen, men även till intresserade via arbetsförmedlingar i regionen och i pdf-format på hemsidan. Genom de anställdas familjer och närhet finns dessutom möjligheten att nå betydligt fler än de direkt anställda. Det finns även möjlighet, om resurser frigörs, att distribuera tidningen till samtliga boende i Lunds kommun. Fokus ligger dock inte på informationsspridning för allmänheten utan på samordning av kommunens organisation. Ett exempel på en välfungerande organisationstidning som ligger nära till hands är LUM, Lunds Universitet meddelar. Här finns kompetens att tillgå vid uppstarten av den nya tidningen.

Formen på tidningen bör utformas utan alltför förutbestämda ramar. Ett fel hos många liknande organisationstidningar är att varje del måste ha med sin egen kolumn, sida eller del av tidningen. Att vika en sida för en övergripande ledare och en för någon ledande position i

¹⁴⁸ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1 Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer*, s.2

¹⁴⁹ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.8.

Se http://www.lund.se/templates/Page_34950.aspx för mer information om dagens informationsblad *lite annorLUNDA PERSONALnyheter*

kommunen (kommunstyrelsens ordförande alternativt kommundirektören) får ses som maximum. Dessa sidor är en nyckel i tidningens informationsspridningssyfte, men får inte tynga ner tidningen till att bli en byråkratisk skrivbordsprodukt. Det är viktigt att behålla tidningens attraktivitet genom spännande uppslag och vinklar.

Tidningen bör framförallt lyfta fram det vardagliga arbetet i kommunen, men även positiva extraordinära händelser. ”Man kan inte bara förlita sig på de medier som finns. [...] De speglar sällan vardagen, utan alltid händelser som avviker från vardagen – särskilt om det är negativa händelser.”¹⁵⁰ Tidningen kommer därmed proaktivt arbeta med bilden av kommunen och ge en bas kring olika delar av organisationen innan eventuella negativa händelser kan skada dem. Kommunen kan inte förvänta sig att andra medier ska sprida en positiv bild, utan måste själva skapa denna.

Viktigt är också möjligheten att lyfta specifika frågor som kommunledningen, må det vara tjänstemän eller politiker, vill föra fram. Detta blir ett konkret medel för att informera om större förändringar i organisationen. Med en kommundidnings stora upplaga skulle man på detta sätt få ett brett genomslag. Det är även ett mer informellt alternativ till andra kanaler, då det gäller att understryka särskilda frågor. Utöver dessa finns i en gemensam organisationstidning även möjligheten att belysa frågor av mer allmänt intresse.

Det kommer även att finnas en sektion med människor som har bytt jobb inom organisationen. Här kan anställda själva skicka in en bild och en kortare text. Detta är ett populärt grepp, använt i exempelvis fackföreningstidningar. Konceptet kan även utvecklas med reportage kring annorlunda eller intressanta arbetsuppgifter.

Nära ovanstående är möjligheten att skapa en sektion för platsannonser. Här presenteras arbetstillfällena och vikariat inom kommunen, tillsammans med ansökningsinstruktioner. Här ges de anställda tillfälle att se nya arbetstillfällena som de annars kanske inte uppmärksammat, men även att tipsa människor i deras närhet om lediga arbeten inom organisationen. Bredden på arbetsuppgifter inom kommunen gör det intressant för flera olika typer av arbetssökande att ögna igenom dessa sidor.

Det finns även utrymme för andra kategorier i tidningen. Exempel kan vara tävlingar, exempelvis en youtube-tävling där medarbetarna får filma sin arbetsplats utifrån massmediehandledningens principer.

En gemensam kommundidning skulle skapa det gemensamma forum där, som utvärderingen efterfrågar, ”verksamheter kan presenteras, kommunikationen utvecklas och varumärket stärkas”.¹⁵¹ Stora frågor och viktig information kan förankras i organisationen i stort, samtidigt som varumärket och den gemensamma identiteten stärks.

4.2 Platser för gränsöverskridande möten

I utvärderingen av kommunikationsplattformen och i våra intervjuer framkommer att det har varit problematiskt att skapa en enhetlig samordning och samhörighet i kommunen. En bidragande faktor till detta problem är att kommunen består av ett flertal olika förvaltningar, nämnder och bolag med tillsammans cirka 9 000 anställda. Att få alla dessa personer att känna sig delaktiga i en övergripande enhet är ett mycket svårt uppdrag. Under arbetstiden har de anställda nog med sina egna arbetsuppgifter vilket begränsar blickfånget både mentalt och fysiskt till den egna arbetsplatsen. Att ytterligare stärka känslan av samhörighet i kommunen skulle därför kunna ske med gemensamma aktiviteter efter en avslutad arbetsdag.

En lokal eller plats avsätts där intresserade samlas en eller flera gånger i månaden. Här kan alla träffas och umgås ledigt över förvaltningsgränserna. Chefer kan lära känna sina anställda på ett mer personligt plan. Nyanställda lär snabbt känna både kollegor och nyckelpersoner. Kommunens politiker inspireras av dem som är verksamma på den operativa nivån i kommunen. Kontakter uppstår och stärks samtidigt som en *vi-känsla* skapas.

¹⁵⁰ Intervju 080328, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun

¹⁵¹ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.8

Konceptet kan delas upp i två delar. Dels en gemensam cafélokal öppen för de kommunanställda, liknande en företagsmatsal. Denna kan vara öppen alla dagar efter ordinarie arbetstid, eller ett visst antal dagar i veckan eller liknande.

Samtidigt kan i närliggande lokaler rum upplåtas för olika typer av interna obundna grupperingar, baserade på de anställdas preferenser. Intressen och hobbys ligger till grund för vad de olika grupperna organiseras kring. Här finns en stor bredd att ta fasta på, och låta de anställda komma med egna förslag. Fokus bör ligga på att skapa förutsättningar för möten över gränser.

En förlängning på detta förslag skulle kunna vara andra gränsöverskridande gruppaktiviteter. Exempel på detta är bio- eller teaterbesök, resor eller konserter. Här finns stora möjligheter att utveckla sådana extraordinära evenemang, utöver en mer löpande verksamhet. Det finns givetvis även möjligheter att samordna speciella aktiviteter och löpande aktiviteter.

Fördelen med förslaget är att det uppmanar till spontana och konstruktiva möten och att gemensamma intressen lättare kan tas tillvara. Begreppet ”vi i kommunen” förverkligas här för ökad samsyn och samhörighet. En eventuell invändning är att det är högst oklart huruvida det finns ett intresse av att umgås med sina kollegor efter arbetstid. Samtidigt lär underlaget vara stort nog för att ge viss effekt. Målet är heller inte att nå samtliga 9 000 anställda, utan att främst skapa förutsättningar för enklare möten och en större gemenskapskänsla inom organisationen.

Det är svårt att lära gamla hundar att sitta, och det lär vara svårt att skapa uppslutning i början av projektet. Initiativet torde troligtvis locka främst nyanställda och medarbetare som inte arbetat inom organisationen särskilt länge, och genom att dessa arbetar in ett mönster av att ta tillvara möjligheterna kan förslaget på sikt få större genomslag.

4.3 Gemensam kommundag för alla anställda

Som framgår i kommunikationsplattformen har kommunen som ambition att skapa en gemensam profil och öka känslan av samhörighet bland de kommunanställda. Vi har redan skissat ett förslag om ett gemensam forum och gemensamma mötesplatser.

Detta förslag går ett steg längre och syftar till att skapa en gemensam *kommundag* för de anställda i kommunen. En dag om året avsätts för att arrangera en större gemensam aktivitet, som är endast öppen för alla kommunanställda. Detta evenemang har för avsikt att skapa ett mervärde för de anställda, genom att erbjuda dem något exklusivt och extraordinärt. Förslaget om en gemensam kommundag innebär om det faller väl ut att det inte bara skapas ett mervärde för de kommunanställda utan även ökar kommunens attraktionskraft för framtida rekryteringar.

Evenemanget har även tydliga fördelar i att vara både samlande för hela organisationen samt att det är ett utmärkt tillfälle att nå ut till stora delar av organisationen. Kommundagen blir en central del i den gemensamma identiteten över förvaltningsgränser. Beslutsfattare får här möjlighet att möta kommunens verkställare ansikte mot ansikte och över förvaltningsgränser. Indirekt kommer det även att ges möjlighet för kommunen att förbättra sin externa image. Det är inte helt otänkbart att både lokal och nationell media uppmärksammar en tillställning av denna stora dimension.

Exempel på aktiviteter för den gemensamma kommundagen är att hyra en större lokal, såsom Victoriastadion eller den nya arenan på Klostergården, med bandbokningar eller liknande. Ytterligare ett alternativ skulle kunna vara en picknick i noga utvalt rekreativ område, såsom St.Hans backar eller Dalby stenbrott.

De problem som är kopplade till en kommundag är främst storleken på evenemanget. En aktivitet för alla 9 000 anställda är svårhanterligt och orealistiskt. Flera funktioner i kommunen är igång oavbrutet och därmed finns det inga tillfällen när samtliga anställda är lediga. Detta i kombination med att intresset inte kommer att vara lika högt hos alla gör ett mer hanterligt evenemang på ett par tusen mer realistiskt.

4.4 Konkretisera mera

Utvärderingen visar att kommunikationsplattformen är uppskattad och att dess intentioner pekar i rätt riktning. Den ger också svart på vitt att de delar som framförallt har begripits och använts är varumärkesarbetet och den grafiska profilen.¹⁵² Dessa delar är även de mest konkreta i plattformen, och har getts tydliga exempel på hur de kan inverka på det dagliga arbetet. De mest uppskattade och tillgodosedda delarna av kommunikationsplattformen har således varit de som varit mest konkreta. Här ligger grunden till ett nytt förslag - *konkretisera mera*.

Stora delar av dokumenten består av abstrakta och värdeladdade ord som måste tas ner på en mer lättförstådd och hanterlig nivå. Ett sätt att göra detta och skapa en större förståelse av dokumenten är genom att exemplifiera dem. På samma sätt som den grafiska manualen skapar en förståelse för ett praktiskt tillvägagångssätt beträffande kommunens profilering skulle kommunen genom konkreta exempel lättare kunna visa på vilken skillnad kommunikationspolicyns innehåll kan utgöra.

Om den nuvarande formen hos policydokumenten skall behållas, kan dessa exempel exempelvis kunna ingå i en separat bilaga. Detta förslag innebär att pedagogiskt konkretisera och öka delaktigheten för kommunens medarbetare genom att översätta plattformens olika delar till den dagliga verksamheten. Kommunens begrepp medskapare skulle här innebära ett aktivt engagemang och ett konstruktivt skapande. Med bättre och konkretare manualer skulle kommunikationsplattformen vara enklare att anamma för kommunens medarbetare.

Genom att utarbeta fler och handgripligare exempel kan man också nå en ökad efterlevnad. Det blir enklare att förstå intentionerna och effekterna av plattformen, och därmed enklare att ta till sig och tillfoga plattformen i sitt dagliga arbete. Här finns också ett utrymme att skapa specifika exempel för de olika förvaltningarnas arbete. På detta sätt går plattformens inverkan igenom på ett proaktivt sätt, och möjliga situationer identifieras redan innan de har uppkommit. Detta arbete skulle på så sätt verka dubbelt, både öka förståelsen för plattformens innehåll och skapa en förberedelse för framtiden.

4.5 Breddat engagemang

Utvärderingen av kommunikationsplattformen och vår analys visar på att endast satsa på chefer när det gäller utbildning och implementering inte har gett fullgott resultat. Detta förslag ger en möjlighet att öka graden av lyckade resultat.

Förslaget går ut på att alla anställda i kommunen ska ges möjlighet ett vidareutveckla frågor som rör värdegrund, profilering och kommunikation på sin arbetsplats. Den lokala chefen ska här lyssna på den anställdes idéer och en viss tid och resurser ska avsättas för att förverkliga de idéerna.

Det måste ges möjligheter för den enskilde medarbetaren att ta initiativ till att engagera sig i värdegrundsarbetet och kommunikationsplattformen. Detta oavsett om den anställda är i chefsposition eller inte. Viljan att aktivt jobba med kommunikationsplattformen och dess frågor kan vara baserad på intresse för ämnet, att man vill visa framfötterna på arbetsplatsen, vill göra sig oumbärlig inför kommande nerskärningar eller dylikt. Att den enskilt anställda engagerar sig kommer att få positiva effekter för kommunen och implementeringen av kommunikationsplattformen i allmänhet men framför allt, positiva effekter för den lokala arbetsplatsen och den enskilde anställda i synnerhet.

Dessa intresserade personer i organisationen kan ses som en form av kulturbärare. Genom ett ökat ansvar och mandat att föra fram kommunikationsfrågor tillförs dessa personer organisationskulturen kontinuerligt och omsätter den i det vardagliga arbetet. Genom att aktivt arbeta med organisationens kultur på flera nivåer skapas en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsplats.

¹⁵² Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.3

Den stora fördelen med detta förslag är att implementering av kommunikationsplattformen både kommer uppifrån och nerifrån. Visioner och beslut initieras från styrande politiker och tjänstemän, och konkreta kortsiktiga mål och idéer uppstår bland medskapare på gräsrotsnivå. Genom att förslaget arbetas in från den reella verkligheten direkt i organisationen, kan sedan den retoriska verkligheten förändras utifrån bottom-upstyrning.

Nackdelen är att det är så gott som omöjligt att förutse utfallet med detta förslag. Vi vet idag inget om viljan att engagera sig hos de anställda i frågor rörande värdegrund, profilering och kommunikation. Initiativet skulle i sådana fall, om dess faktiska påverkan skulle vara låg, inte vara till någon belastning utan frågan skulle som nu ligga kvar på en ansvarig.

Tanken med förslaget är att man bör ta tillvara det intresse för frågan som kan finnas inom organisationen. Enligt gräddskumsteorin är det personliga preferenser som avgör hur väl ett beslut implementeras. Här låter vi de med intresse ta del av arbetet och inte inskränka implementeringen till den top-downstyrning som varit fallet fram tills idag. I mån av resurser finns också möjligheten att koppla det ökade ansvaret till lönekuvertet. På detta sätt får man ökat incitament för att vilja bistå i implementeringsarbetet. Denna åtgärd går även hand i hand med en förbättrad ansvarsfördelning.

4.6 Förbättrad ansvarsfördelning

Ett problem kring kommunikationsplattformen är i nuläget att ansvarsfördelningen är otydlig och att få känner ett ansvar för frågorna. En effektivare implementering kan uppnås genom en tydligare ansvarsfördelning, något som även nämns i utvärderingen.¹⁵³ Ett krav härpå är dock att uppföljningen av arbetet fungerar tillfredsställande. Hittills har arbetet med kommunikationsplattformen lagts löst på olika enheter top-down, utan något ansvarsutkrävande.

Vi skulle vilja se att varje förvaltning får i uppdrag att genomföra en lista på mål för införandet av kommunikationsplattformens innehåll. Dessa mål skall vara modesta och genomförbara, men uppdateras kontinuerligt av informationsenheten. Istället för att sätta målet i den retoriska verkligheten går implementeringen till genom ett antal trappsteg i mindre konkreta förändringar. Uppnås målen snabbare än väntat ges nya konkreta mål att uppnå. Därmed kan olika delar av organisationen ha kommit olika långt.

Målen skall ha fastställda tidsramar och vara genomförbara. Förvaltningarna skall sedan upprätta en tydlig ansvarsfördelning på dels vilka personer som är knutna till de olika målen, dels vem som rapporterar till vem. Arbetet med implementeringen kan därmed liknas vid en stafettpinne, som vandrar genom organisationen och aldrig stannar upp. Flera personer har hand om frågan och en klarare uppföljning kommer in som nytt element i arbetet.

Denna förbättrade ansvarsfördelning har flera fördelar. Den genomsyrar organisationen på ett bättre sätt än i nuläget, genom att lägga ansvaret på flera personer. På så sätt känner fler personer sig delaktiga i plattformens implementering. Den ger en tydlig ansvarsfördelning, som varje förvaltning själv formulerar. Förvaltningen råder även över samordningen. Slutligen medför förslaget den utvärdering som i nuläget saknas kring kommunikationsplattformen.

Att genomföra en central utvärdering såsom den som har gjorts säger väldigt lite om den operativa verksamheten, något som en tydlig återrapporteringsstruktur däremot skulle göra. Vårt förslag har som ambition att genomsyra hela processen från policy till praktik och är tänkt att skapa engagemang för en effektivare implementering genom en tydlig ansvarsfördelning och uppföljning.

Det har inte gjorts en tillräckligt tydlig uppdelning av ansvar för arbetet med kommunikationsplattformen. Genom förbättrad struktur och nya rutiner för arbetet kan en effektivare arbetsgång uppnås och resultaten mätas på ett helt nytt sätt.

¹⁵³ Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun, s.8

4.7 Fokus på framtida rekrytering

Ett av kommunikationsplattformens syften är att stärka sin enhetliga och positiva profilering och image; både externt mot samarbetspartners, framtida investerare och potentiella nya kommuninvånare, och internt mot kommunens anställda.

I många ärenden samarbetar kommunen med både studenter vid Lunds universitet och yngre ungdomar i kommunen. Det kan gälla bostadssituationen för studenterna eller fritidsaktiviteter för kommuninnevånare i tonåren. När det gäller kontakt och utbyte kommunen och studenterna emellan finns *Studentrådet*.¹⁵⁴ Samrådet mellan kommunen och de yngre ungdomarna sker via *Lunds Ungdomsting*.¹⁵⁵

Detta konkreta förslaget går ut på att ta tillvara på de etablerade kontakter som redan finns mellan kommunen och studenter och ungdomar. Vad vi föreslår är att målen i kommunikationsplattformen ska beaktas i samarbetet med dessa två grupper. Var aktiv för att garantera att värdegrunden efterlevs och för proaktiva diskussioner när det gäller jämställdhet, diskriminering och demokrati – *aktiv kommunikation*. Betona värdegrunden och de kärnvärden som Lunds kommun vill förknippas med; öppen, nära och kreativ. Inte bara media, turister och företagare ska förknippa kommunen med dessa värden, utan även kommunens studenter och ungdomar ska vara införstådda med kommunens imageskapande – *kärnvärdesprofilering*.

Alla idéer som kommer från Studentrådet och Lunds Ungdomsting kommer inte att vara genomförbara. Kanske saknas resurser, politiskt intresse eller någon annan viktig beståndsdel. Andra idéer kan genomföras relativt snabbt. Oavsett utfallet av de två organisationernas förslag ska kommunen seriöst och formellt överväga förslagen, ge konstruktiv respons och vara tydliga och pedagogiska i fördelandet för ansvaret för beslutets implementering eller omarbetning - *effektiv implementering*.

Att uppnå aktiv kommunikation, kärnvärdesprofilering och effektiv implementering även i samarbetet med studenter och ungdomar kommer ha många fördelar. De personer som är aktiva inom Studentrådet och Lunds Ungdomsting kommer att bli nyckelpersoner när det gäller stora delar av student- och ungdomskollektivets syn på kommunen. Om samarbetena inte fungerar på grund av brister i kommunikationen kommer uppfattningen av kommunen påtagligt att försämrats. Detta kommer inte bara få omedelbara konsekvenser för det kortsiktiga samarbetet utan även långsiktigt om Studentrådet och Lunds Ungdomsting förlorar medlemmar och får svårare att rekrytera nya medlemmar. I sin förlängning kommer detta även att påverka kommunens förmåga för framtida rekrytering av nya medarbetare. De personer som är aktiva i en av de två organisationerna och får en bra bild av kommunen kommer att vara mycket intressanta för kommunen för en framtida anställning. Den stora personalomsättning som kommunen står inför ställer stora krav på aktiv nyrekrytering och här är studenterna vid Lunds Universitet av självklart intresse. Profileringen av kommunen är en viktig beståndsdel i intresseskapandet för arbeten inom kommunens organisation. Här har dock kommunen lång väg att gå.

Vad förslaget här föreslår är därmed en starkare positionering hos kommunen gentemot studenter, och i viss mån övriga ungdomar, inom kommunen. Här fungerar uppsatssamarbetet mellan kommunen och universitetet som upprättades 2004 som ett viktigt instrument och är ett led i rätt riktning. Lunds kommun sitter här på en tillgång som få andra svenska kommuner besitter. I kontakten mellan kommunen och kommunens studenter och unga finns det stora möjligheter att utveckla fler samarbeten. Här finns nyckeln till morgondagens rekrytering.

¹⁵⁴ Se http://www.lund.se/templates/Page_773.aspx för mer information om Studentrådet

¹⁵⁵ Se <http://www.ungilund.se/> för mer information om Lunds Ungdomsting

4.8 Idébroschyr

För att inte våra konkreta förslag ska hamna olästa i en skrivbordslåda sammanfattar vi även våra övriga förslag i en lättläst och estetiskt tilltalande broschyr som vi kallar för *Idébroschyr - ett komplement till Kommunikationsplattform för Lunds kommun*. Detta förslag innebär därmed en sammanfattning av övriga föreslagna åtgärder. Broschyren finns med sist i uppsatsen som bilaga tre.

Målgruppen för broschyren är kommunens beslutsfattare. Detta innebär främst informationsavdelningen som har det direkta ansvaret för kommunikationsplattformen. Även Wirtén PR & Kommunikation räknar vi med som målgrupp, konsultföretaget som varit med att skapa plattformen, utvärdera dess implementering och som kommer att utgöra en aktiv part i den framtida revideringen. Slutgiltigt räknar vi även med andra nyckelpersoner med inflytande i kommunen som en del av vår målgrupp, exempelvis kommunstyrelsens ordförande och kommunens personaldirektör.

Broschyren inleds med en sammanfattande text som kortfattat beskriver bakgrunden till åtgärds paketets uppkomst, det vill säga processen från beslutet att genomföra en kommunikationsplattform, utvärderingen av implementeringen och vår uppsats slutsats. Den inledande texten är tänkt som en kort intresseväckare. Därefter följer våra konkreta förslag, enkelt och tilltalande formulerat på luftiga ytor.

Broschyren har utformats i enlighet med den grafiska profilen angående typsnitt, bilder och rubriksättning. Designen har inspirerats av kommunikationsplattformens olika delar och vi ansluter därmed till en inarbetad formgivning som anger dess samhörighet med plattformen. Vi valde dock att skala ner formatet från A4 till A5, då vi fann detta format mer passande för broschyren i fråga. Utöver detta är tryckkostnaderna lägre.

Av copyrightskäl har vi använt oss av Campus Helsingborgs logga på framsida och baksida, istället för Lunds kommuns logga. Här finns vid framtida tryckning möjlighet att byta till eller komplettera med Lunds kommuns logga.

I broschyren har vi också använt oss av viss grafik, enligt den grafiska profilens färgsättning. Denna grafik består dels av röda rektanglar mellan textpartier, samt som gröna boxar med sidnumrering.

De bilder vi har valt är positiva bilder som speglar Lunds kommuns varumärke och värderingar. Bilderna följer de innehållsvillkor som anges i den grafiska manualen.¹⁵⁶ Bilden på framsidan är indelad i ett rutmönster och visar det centrala Stortorget i Lund, en livlig sommardag. I fokus är en samling samtalande ungdomar och en skylt pekandes mot stadens olika stadsdelar. Även en barnvagn och en för Lund kännetecknande cykel finns i blickfånget. I bakgrunden syns kommers, folk i rörelse och en livlig huvudgata.

På första uppslaget ligger en ljus bild på samma skyltar som var på framsidan, indikerande Lunds olika stadsdelar. Mittuppslaget innehåller en bild, uppdelad på båda sidorna. Den visar livet i staden, med affärer och vimmel på vänstra sidan och cyklister på den högra. Bilden är rutindelad enligt samma sätt som framsida och baksida.

Nästa uppslag innehåller två bilder. Den vänstra visar en närbild på en samling kullerstenar. Bilden är estetisk på samma gång som den är oväntad, samtidigt som den ansluter till rubriken ”konkretisera mera”. Den högra bilden visar ett av Domkyrkans torn i lummig växtlighet. Bilden är medvetet diffus, med ett av Lunds mest välkända kännetecken skildrat på ett ovanligt sätt.

Bilden på baksidan visar den centrala parken Lundagård. Vi valde här en bild med tydliga kontraster, trots att stora delar av bilden är mörka. De mörka partierna av bilden gör att blicken koncentreras till människorna, cyklarna och det grönskande lövverket.

¹⁵⁶ Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun, s.13

5. Avslutning

5.1 Slutsatser och sammanfattande diskussion

Uppsatsens syfte har varit att beskriva och analysera processen från policy till praktik, exemplifierat utifrån arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun. Utifrån de tre frågeställningarna *vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun*, *hur har detta arbete mottagits* och *hur kan detta arbete förbättras* har vi försökt närma oss områdets kärna.

Vår första frågeställning *vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun* främst genom en kvalitativ genomgång av kommunikationsplattformens olika delar. Detta har kompletterats av våra intervjuer. Vi har här urskiljt att kommunen i kommunikationsplattformen har satt upp vissa mål och värderingar, vilka vi tolkar in i de stipulerade begreppen aktiv kommunikation, kärnvärdesprofilering och effektiv implementering. Dessa bör vara de mål som kommunen ska arbeta efter i det framtida implementeringsarbetet.

Frågeställningen *hur har detta arbete mottagits* har främst besvarats utifrån utvärderingen av kommunikationsplattformens arbete, samt kompletterats med våra intervjuer. Kommunikationsplattformen har fått ett gott mottagande på chefsnivå i kommunens organisation. Däremot har flera problem omgärdat införandet av de olika delarna av plattformen och på flera punkter har arbetet stagnerat. Dessa problem har sedan legat till grund för hur vi formulerat våra åtgärder.

Styrningen i beslutsfattandet har varit top-down, och det har inte funnits något utrymme för intresserade anställda att ta till sig frågan. Plattformens innehåll har därmed ofta stannat på just chefsnivå. Det finns även stora problem med ansvarsfördelningen för plattformens olika delar. Vidare saknas även en kontinuerlig uppföljning av hur arbetet med plattformen fungerar. Det finns också problem kring hur kommunen centralt prioriterar frågan. Resursmässigt bör inte kommunikationsfrågor ses som en konkurrent till den operativa verksamheten, utan som ett sätt att effektivisera och stärka organisationens arbete.

Problemet är att få kommunikationsplattformen att lyfta från den retoriska verkligheten och inverka i det dagliga arbetet. Just omsättningen till den dagliga verksamheten är vital. Arbetet med att uppnå en ökad samordning i form av en gemensam identitet har stött på flera problem. Här måste kommunen nå ut med vikten av att sluta upp bakom varumärke och värdegrund, och få medarbetarna att förstå den roll de spelar i bilden av kommunen. Viktigt för att detta ska fungera är också att medarbetarna ser sig som en del av den större organisationen.

Oavsett hur långt implementeringsprocessen har nått, är det dock viktigt att frågan har lyfts och får stöd. Även om kommunikationsplattformen inte skulle ha haft något genomslag alls hittills, vilket den har haft, är det viktigt med en vision om vart kommunen vill komma. De ideal som formuleras i den retoriska verkligheten är viktiga för att peka vilken väg den reella verkligheten skall gå.

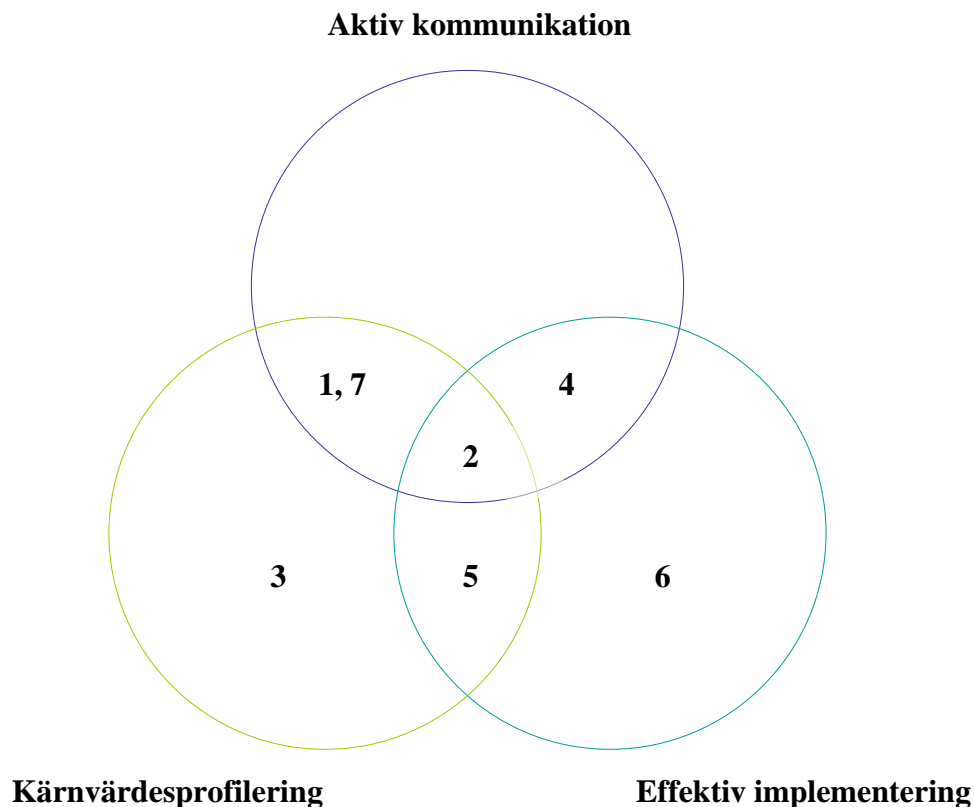
Den tredje frågeställningen, *hur kan detta arbete förbättras*, har vi besvarat genom det abduktiva skapandet av egna förslag till åtgärder. Dessa förslag kan delas in i två kategorier. De är dels inriktade på att förbättra implementeringen av kommunikationsplattformen. Här grundar sig våra förslag på att skapa konkretare manualer och exempel, skapa ett breddat engagemang genom att inte enbart arbeta med plattformen top-down och slutligen en förbättrad ansvarsfördelning och uppföljning.

Den andra kategorin av förslag är inriktade på att uppnå en högre efterlevnad av kommunikationsplattformens innehåll. Här vill vi skapa en ny kommundag som ett gemensamt forum, skapa gemensamma mötesplatser och aktiviteter utanför arbetstid för de kommunanställda, satsa på en större kommundag för de anställda samt sätta ett större fokus på framtida rekrytering av potentiella målgrupper inom dagens kommungränser.

Förslagen är även koncentrerade i en kort och lättillgänglig broschyr. Denna är tänkt att kunna presentera uppsatsens resultat, våra förslag, utan att den tilltänkta målgruppen ska

behöva läsa uppsatsen i sin helhet. På så vis underlättar vi möjligheten för att ett av våra underförstådda syften som kommer att vara svårt att avgöra huruvida vi uppnått; nå ut och påverka beslutsfattarna i kommunen.

I inledningen av vår uppsats stipulerades tre begrepp som sedan återfanns i analysen av vårt avgränsade källmaterial. De tre begreppen har varit en utgångspunkt för våra konkreta förslag och idéer till det fortsatta arbetet med kommunikationsplattformen. För att tydliggöra dessa tre begrepp har vi valt att avsluta med att visualisera samverkan mellan begreppen och på så vis samtidigt förtydliga våra förslags position i detta sammanhang.



Figur 3. Förslagets koppling till teorin

Utifrån diagrammet går det att utläsa hur vi ser på våra sju idéer till förändring och förbättring av implementeringen av kommunikationsplattformen, i relation till de tre begreppen aktiv kommunikation, kärnvärdesprofilering och effektiv implementering. Siffrorna syftar till underrubrikerna i avsnitt fyra. Detta innebär att 1 syftar till *Organisationstidning som gemensamt forum*, 2 till *Platser för gränsöverskridande möten*, 3 till *Gemensam kommundag för alla anställda*, 4 till *Konkretisera mera*, 5 till *Breddat engagemang*, 6 till *Förbättrad ansvarsfördelning* och 7 till *Fokus på framtida rekrytering*.

Organisationstidningen verkar proaktivt och meningsskapande, samtidigt som den bygger på och kommunicerar kommunens värdegrund. Fokus på framtida rekrytering inriktar sig på samma områden, samtidigt som detta förslag är ett handlingspaket inför framtiden. Båda dessa

förslag hamnar därmed i skärningspunkten mellan aktiv kommunikation och kärnvärdesprofilering.

Den gemensamma kommundagen arbetar främst med värdegrunden och kommunens externa image och syftar därmed främst till kärnvärdesprofilering. Den förbättrade ansvarsfördelningen syftar till en dialog mellan olika nivåer och konstruktiv respons och sorteras under effektiv implementering. Breddat engagemang fokuserar på delvis samma områden, samtidigt som det här också rör sig om organisationskultur och värdegrund. Förslaget sorteras därmed in i området mellan kärnvärdesprofilering och effektiv implementering. Förslaget konkretisera mera inriktar sig på tydlig och proaktiv kommunikation i kombination med effektivare implementering. Slutligen sorteras förslaget om mötesplatser i korsningen mellan samtliga tre områden.

Med de resultat som redovisas i figur 3 anser vi att vi uppnått uppsatsens syften och framkommit med de rimliga och verklighetsförankrade resultat vi ämnat nå. Vi har följt processen från policy till praktik, identifierat problem- och utvecklingsområden och genererat idéer till åtgärder.

Vad som dock är viktigt att påpeka är att vi inte har haft som mål att våra resultat ska vara generaliserbara. Vi har i metodavsnittet tydligt deklarerat att detta är en kvalitativ studie, vars resultat kommer att vara beroende av undersökningens avgränsningar och kontext. Därmed inte sagt att vår uppsats omöjligt skulle kunna inspirera till forskning i ett större perspektiv.

5.2 Forskningsresultatets användning i ett större perspektiv

Vi är väl medvetna om att det i kommunen finns fler dokument, policys och visioner som styr hur kommunen fungerar och vart den är på väg. Det vi urskilt i avsnittet teoretiskt syntes är gemensamt för många liknande dokument. Besluten måste överkomma problemen med övergången från retorisk till reell verklighet, undvika att falla offer för gräddskumsteorin med mera.

Med vår uppsats ges en möjlighet att undersöka fler policys och hur väl de implementerats. Vår metodanvändning kan ge uppslag till fler intervjuer, analyser och förslag som kan underlätta arbetet med andra mer eller mindre svårimplementerade beslut.

Framförallt gäller dock att våra förslag på åtgärder kan användas i ett vidare sammanhang. Genom vår broschyr har vi skapat ett lättillgängligt underlag för att utomstående skall kunna sätta sig in i problematiken och våra förslag. En del av förslagen är specifika för kommunikationsplattformar, varvid andra är generellt applicerbara på andra implementeringsprocesser. En ökad samhörighet och känsla av gemenskap i kommunen underlättar inte bara kommunikationen i sig, utan även organisationens effektivitet.

5.3 Andra reflektioner

Vi har både innan, under och efter uppsatsskrivandet övervägt våra metodval och våra tillvägagångssätt. Flera frågor har uppstått, besvarats men ändå återkommit; har vi valt rätt tillvägagångssätt och har vi använt metoderna på ett korrekt sätt? Det är svårt att själv bedöma hur väl vi lyckats genomföra vår insamling av empiri och avvägningarna i våra analyser. Ett ständigt ifrågasättande och testande av oss själva tyder i alla fall på en viss vetenskaplig välvilja och akademisk sundhet.

Två frågor som har dykt upp oftare än andra vill vi kort kommentera. För det första har vi funderat över vårt urval i vårt empiriavsnitt. Med ett bredare urval av dokument och intervjuer skulle våra resultat kunnat leda till mer omfattande insikter. På samma gång skulle ett än mer avgränsat urval kunnat leda till djupare insikter och upptäckter. Någonstans var vi tvungna att dra gränsen. Vi drog den vid de fyra dokument som utgör kommunens kommunikationsplattform, utvärderingen av implementeringen av denna plattform och tre kompletterande intervjuer med nyckelpersoner kring plattformens fortsatta utveckling.

Den andra frågan som har återkommit rör vårt val att genomföra icke-anonyma intervjuer. Som vi förklarat i metodavsnittet är vår avsikt med intervjuerna i första hand att få en inblick i hur implementeringen av kommunikationsplattformen initierats, uppfattats och hur dess utveckling ser ut. Vi har inte varit ute efter personernas privata tyckande, utan vi har frågat efter tjänstemännens professionella uppfattningar. Vi anser därför att det inte finns några hållbara argument för att avidentifiera våra intervjuade. Det är snarare viktigare för vår undersökning att tydligt visa på vilka funktioner i kommunen vi varit i kontakt med.

Detta tillsammans med att alla intervjuade har samtyckt till icke-anonyma intervjuer, fick oss att stå fast vid beslutet att det inte finns några etiska missförhållanden och att vi valt att inte avidentifiera de intervjuade. Hade vi istället på förhand valt att genomföra anonyma intervjuer hade vi dock kunnat ställa helt andra frågor. Det hade här öppnats upp möjligheten att ställa mer laddade frågor som kunnat ge mer personliga och avslöjande svar. Men det är en annan uppsats.

5.4 Förslag till fortsatt forskning

Utifrån våra resultat finns nu möjligheter att utvidga forskningen med nya undersökningar på närliggande företeelser. Detta på både en djupare nivå med analys av uppfattningar genom exempelvis fokusgrupper kring våra stipulerade nyckelbegrepp, men även på ett bredare plan med analys av liknade organisationers hantering och eventuella framgångar kring kommunikationspolicys.

När det gäller fördjupande forskning utifrån vårt avgränsade område anar vi intressanta undersökningar och konstruktiva svar i hur slutmottagarna för kommunikationsplattformen har upplevt kommunens profil och image. Vad som här skulle kunna undersökas är alltså kommunens samarbetspartners, turister, näringsidkare och andra intressenters uppfattning av den profilering som kommunikationsplattformen förespråkar. Upplevs Lunds kommun som nära, öppen och kreativ? Hur framkommer kommunens användning av aktiv kommunikation, kärnvärdesprofilering och effektiv implementering? Fokus kan även flyttas från ledningsnivå och chefsutbildningar till slutmottagare, verkställare och intressenter ute i organisationen.

Som förslag till att bredda forskningen utöver vad som framkommit ovan i 5.2, finns här möjlighet att undersöka andra kommuners kommunikationsarbete. Finns här några likheter eller skillnader? Hur fungerar kommuners kommunikation i konkurrens med varandra? Detta leder i sin förlängning till ett annat intressant forskningsområde, att undersöka vad den trend som skapandet av kommunikationsplattformar innebär. Vad får detta för konsekvenser och vad pekar utvecklingen av kommunikationsplattformar på? Vilken effekt har de?

Det mest intressanta forskningsområdet som vi ser det hade dock varit en uppföljning av våra konkreta förslag för kommunens fortsatta implementering av kommunikationsplattformen. Vilka förslag var möjliga att realisera? Hur fungerade våra förslag i verkligheten? Här finns grunden för nya undersökningar av processen från policy till praktik.

6. Käll- och litteraturförteckning

6.1 Källmaterial

6.1.1 Tryckt material

Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 1* Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer

Kommunikationsplattform för Lunds kommun. *Del 2* Varumärkesstrategi för Lunds kommun

Massmedierelationer för Lunds kommun – *en del av* Kommunikationsplattform för Lunds kommun

Massmediehandledning för medarbetare i Lunds kommun – *en del av* Kommunikationsplattform för Lunds kommun

6.1.2 Ej tryckt material

Utvärdering av Kommunikationsplattform för Lunds kommun

6.1.3 Intervjuer

Staffan Solding, 080318, Wirtén PR & Kommunikation, 63 min

Mats Helmfrid, 080328, Kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun, 32 min

Kenneth Wictor, 080331, Personaldirektör Lunds kommun, 36 min

6.2 Litteratur

Andersen, Heine (red.), *Vetenskapsteori och metodlära. En Introduktion*, Studentlitteratur, Lund 2004

Badersten, Björn, *Normativ metod. Att studera det önskvärda*, Studentlitteratur, Lund 2006

Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö 2001

Ek, Richard; Hultman, Johan, "Produktgörandet av platser – En introduktion". I: Ek & Hultman, *Plats som produkt*, Lund 2007

Ek, Rickard; Hultman, Johan, *Plats som produkt. Kommerialisering och paketering*, Studentlitteratur, Lund 2007

Ekström, Mats; Larsson, Larsåke, *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund 2000

Erikson, Peter, *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Liber, Malmö 2007

Falkheimer, Jesper; Heide, Mats, *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Liber, Malmö 2003

Falkheimer, Jesper; Palm, Lars, *Förtroendekriser. Kommunikationsstrategier före, under och efter*, Krisberedskapsmyndigheten, Västerås 2005

Fogh Kirkeby, Ole, "Abduktion". I: Andersen (red.), *Vetenskapsteori och metodlära*, Lund 2004

Hellspong, Lennart, *Metoder för brukstextanalys*, Studentlitteratur, Lund 2001

Hellspong, Lennart; Ledin, Per, *Vägar genom texten. Handbok i brukstextanalys*, Studentlitteratur, Lund 1997

Hill, Michael, *Policyprocessen*, Liber, Malmö 2007

- Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund 1997
- Nilsson, Åsa, "Kvantitativ innehållsanalys". I: Ekström & Larsson, *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Lund 2000
- Palm, Lars, *Kommunikationsplanering. En handbok på vetenskaplig grund*, Studentlitteratur, Lund 2006
- Palm, Lars, *Övertalningsstrategier. Att välja budskap efter utgångsläge*, Studentlitteratur, Lund 1994
- Patel, Runa; Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund 1994
- Pålsson Syll, Lars, *Ekonomisk teori och metod: ett kritisk-realistiskt perspektiv*, Studentlitteratur, Lund 2001
- Rothstein, Bo (red.), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*, SNS Förlag, Stockholm 2001
- Sannerstedt, Anders, "Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken". I: Rothstein (red.), *Politik som organisation*, Stockholm 2001
- Sandberg, Jörgen; Targama, Axel, *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund 1998
- Thufvesson, Ola, *Fjärde staden. Placemarketing Helsingborg*, Helsingborgs Stad, Helsingborg 2006
- Vedung, Evert, *Utvärdering i politik och förvaltning*, Studentlitteratur, Lund 1998

6.3 Internetkällor

- Lunds kommun, 080414, http://www.lund.se/templates/Page____395.aspx
- Lunds kommun 080414, http://www.lund.se/templates/Page____34944.aspx
- Lunds Universitet, 080416, <http://www.lu.se/om-lunds-universitet/presentation/universitetet-i-siffror/grundutbildning>

6.4 Figurförteckning

- Figur 1. Samverkan av eftersträvarvärda värden i Lunds kommun, s.13
- Figur 2. Implementeringskarta, s.14
- Figur 3. Förslagets koppling till teorin, s.49

Bilaga 1 - Textanalysmall

Strukturell analys

Vilken är textens kontext? När, var, hur och av vem är den publicerad?
Intertextuell kontext - innehåller texten ekon av andra texter? Öppna eller dolda anspelningar?
Vad är utmärkande för ordförrådet? Är några ordklasser överrepresenterade?
Innehåller texten många räkneord, egennamn, prepositioner?
Innehåller texten metatext; kommenterar den sig själv ofta?
Vilka är huvuddelarna i texten? Hur inverkar de på varandra?
Vilka makroteman respektive mikroteman finns det?
Hur sätter kontexten sin prägel på texten?
Är texten redundant? Består den av överflödigt information, upprepningar?

Funktionell analys

Vilken är textens målgrupp? Vilka förkunskaper, språkligt och kunskapsmässigt, samt motivation har de? Vilka läsmål har de – vilka syften och under vilka omständigheter?
Underlättar den grafiska formen läsandet? Är texten bekväm att läsa? Finns bilder?
Vilka ord används mest frekvent? Förklaras/definieras de? Är orden långa, krångliga, olämpliga?
Förekommer facktermer?
Finns det en enhetlighet i terminologin?
Är huvudtankarna lätta att finna?
Är abstraktionsnivå lämplig för läsbarheten? För allmänt för att få grepp om eller för teoretiskt avancerat? Förekommer konkretiserande begrepp? Förekommer det luckor i tankegången?

Värderande analys

Vilken funktion ska texten fylla?
Är texten fokuserad? Relevant? Systematisk? Korrekt i sina sakuppgifter? Balanserad?
Enkel nog, passar ordvalet läsaren? Överskådlig? Konkret? Sammanhängande? Tydlig? Uttrycklig?
Betonad? Informativ, engagerande, uttrycksfull? Omväxlande?
Är texten övertygande? Skapar den en känsla av gemenskap med läsaren?
Vilken auktoritet har texten? Anges trovärdiga skäl för dess ståndpunkter?

Kunskapskritisk analys

Vilka frågor tar texten upp? Finns det något problem?
Vilka kunskaper ger texten - nya kunskaper, bekräftelser eller ifrågasättanden?
Ger texten olika kunskap för olika läsare?
Hur prövar man vad texten säger? Är texten självkritisk?
Hur argumenterar texten för sin sak?
Ger texten värdefull kunskap?

Bilaga 2 – Intervjuguider

Frågeformulär, konsult vid Wirtén PR & Kommunikation, 080318

I. *Vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun?*

- * Hur fick ni uppdraget (första gången)?
- * Hur gick arbetsprocessen till?
- * Vilket samarbete hade ni med kommunen vid utarbetandet? Färdig plan/gemensamt framarbetat?
- * Gjort liknande uppdrag för andra kommuner?
- * Involverade i värdegrundsarbetet också?

II. *Hur har detta arbete mottagits?*

- * Utvärderingen, hur fick ni uppdraget?
- * Er egen syn på att utvärdera ert eget uppdrag?
- * Hur gick utvärderingen till väga rent praktiskt?
- * Intervjuerna utformade hur? Vem intervjuades? Urvalsmetod?
- * Under hur lång tid pågick utvärderingen? När fick uppdrag, när klart?

III. *Hur kan detta arbete förbättras?*

- * Konkreta förslag i utvärderingen, hur utarbetade?
- * Hur ser er egen roll ut i det fortsatta arbetet? Involverade i förslagen?
- * Riktlinjer kring resursfrågan?
- * Egen uppfattning om hela profilering/värdegrundsarbetet i Lund?

Frågeformulär, kommunstyrelsens ordförande Lunds kommun, 080328

I. *Vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun?*

- * Hur gick arbetsprocessen till? Hur initierat? Vem drivande?
- * Tittat på andra kommuner/konkurrenter?
- * Vilka incitament för att driva de här frågorna?
- * Någon ideologisk motivering eller bortom partipolitik?
- * Personalutveckling/fortbildning. Hur integrerats?

II. *Hur har detta arbete mottagits?*

- * Reflektioner kring hur kommunikationspolicyn har använts? Egen användning? Skillnader mellan politiker och tjänstemän?
- * Reflektioner kring utvärderingen? Nöjda?

III. *Hur kan detta arbete förbättras?*

- * Konkreta förslag i utvärderingen, hur ställer ni er till dem?
- * Hur ser ni på resursfrågan?
- * Hur skulle idealsituationen se ut?
- * Egen uppfattning om hela profilering/värdegrundsarbetet i Lund?

Frågeformulär, personaldirektör Lunds kommun 080331

I. *Vad har gjorts hittills i arbetet med kommunikationsplattformen i Lunds kommun?*

- * Hur gick arbetsprocessen till? Hur initierat? Vem drivande?
- * Personalutveckling/fortbildning. Hur integrerat KP?
- * Tittat på andra kommuner/konkurrenter?

II. *Hur har detta arbete mottagits?*

- * Reflektioner kring hur kommunikationspolicyn har upplevts/använts? Egen användning?
- Skillnader mellan politiker och tjänstemän?
- * Reflektioner kring utvärderingen? Nöjda?

III. *Hur kan detta arbete förbättras?*

- * Konkreta förslag i utvärderingen, hur ställer ni er till dem?
- * Hur ser ni på resursfrågan?
- * Hur skulle idealsituationen se ut?
- * Egen uppfattning om hela profilering/värdegrundsarbetet i Lund?

Bilaga 3 - Idébroschyr

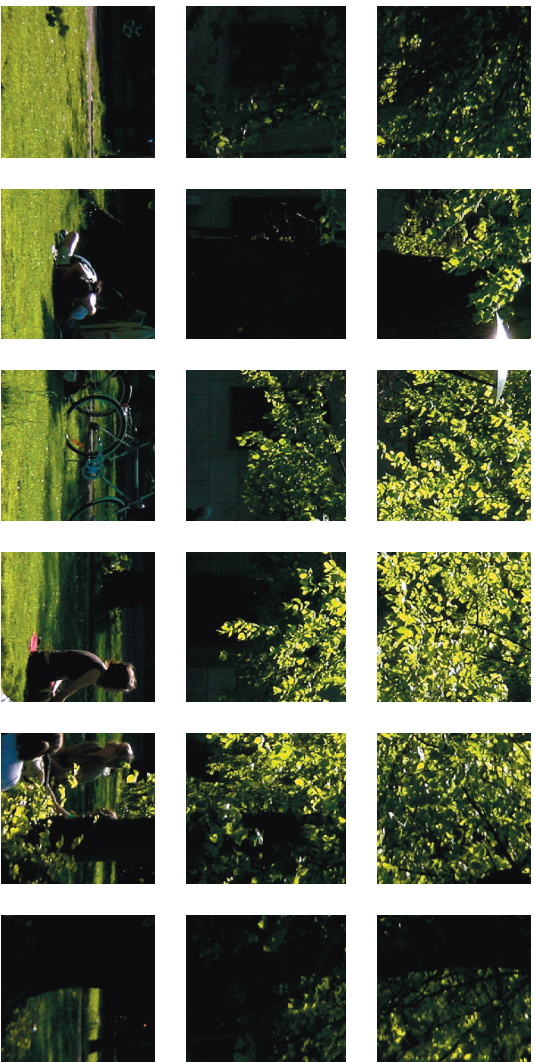
Broschyren är grundad på ett examensarbete skrivet av Andreas Olsson och Göran Roos vid Institutionen för Kommunikationsstudier vid Campus Helsingborg. Lunds Universitet. För uppsatsen i sin helhet kontakta

Institutionen för Kommunikationsstudier
Lunds universitet Campus Helsingborg
Box 882, 251 08 Helsingborg
Besöksadress: Universitetsplatsen 2
Hemsida: www.i.k.s.lu.se



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Tryckt maj 2008 på UB-Media. Produktion, text och grafisk form: Andreas Olsson & Göran Roos

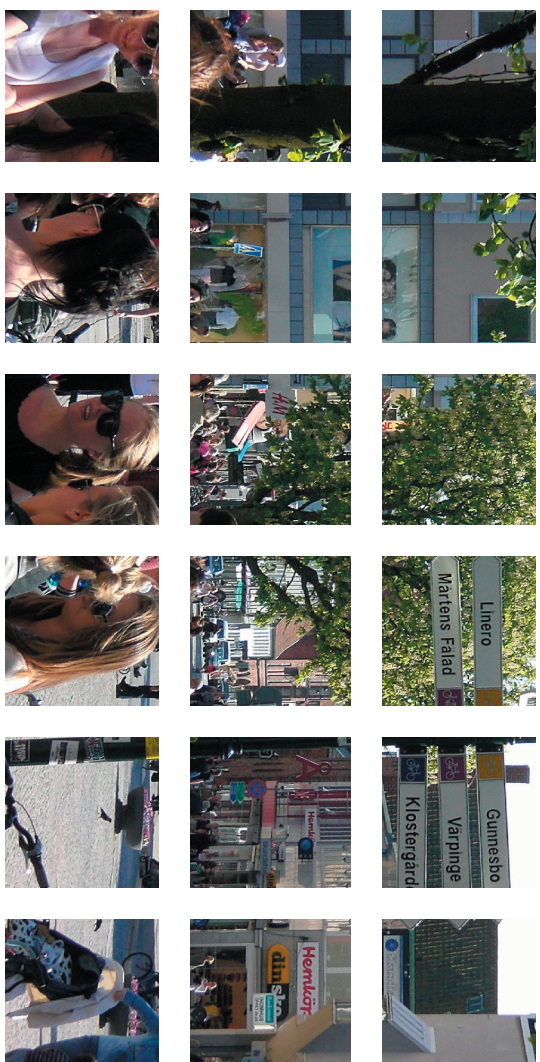


LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg



- ett komplement till Kommunikationsplattform för Lunds kommun

Idébroschyr



Utmanningar och möjligheter

Denna broschyr är framtagen i samband med en magisteruppsats i kommunikation om implementeringen av kommunikationsplattformen i Lunds kommun. Uppsatsen har studerat kommunikationsplattformen, utvärderingen av implementeringen av plattformen samt gjort intervjuer med nyckelpersoner i Lunds kommun. Utifrån dessa har ett antal problem- och utvecklingsområden identifierats och i denna broschyr presenteras sju konkreta förslag till lösningar och förändringar. Förslagen är dels inriktade på att förbättra genomförandet av kommunikationsplattformen, dels på att uppnå en högre efterlevnad av plattformens innehåll.

Kommunikationsplattformen för Lunds kommun togs fram under 2005 och innehåller kommunikationspolicy, massmediehandledning, varumärkesstrategi, proffilhandbok samt grafisk manual för kommunen. Under 2008 utvärderas och revideras plattformen med dessa förslag är tänkta som ett komplement till detta arbete.

Arbetet med kommunikationsplattformen är tämligen nytt och innebär stora möjligheter för Lunds kommun, om den används på rätt sätt. Utmanningarna ligger i att få besluten att efterlevas och att öka engagemanget för frågorna i organisationen.

Plattformen rör betydelsefulla frågor såsom framtida rekrytering, organisationskultur och kommunicerande av kommunens visioner. Det är därför viktigt att kommunikationsfrågor inte ses som en konkurrens till den dagliga verksamheten, utan som ett sätt att effektivisera och stärka organisationens arbete.



Platser för gränsöverskridande möten

För att stärka känslan av samhörighet bör kommunen satsa på gränsöverskridande möten med gemensamma aktiviteter efter en avslutad arbetsdag. En lokal eller plats avsätts där intresserade samlas en eller flera gånger i månaden. Här kan alla träffas och umgås över förvaltningsgränserna; chefer kan lära känna sina anställda på ett mer personligt plan, nyanställda lär snabbt känna både kollegor och nyckelpersoner, kommunens politiker inspireras av anställda i kommunens verksamhet. Kontakter uppstår och stärks samtidigt som en vi-känsla skapas.

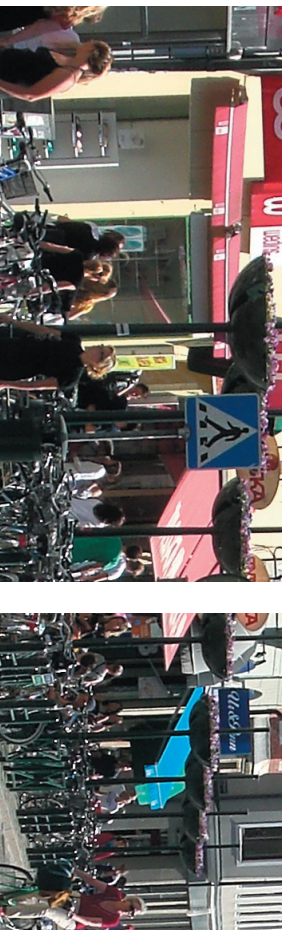
Förslagsvis kan en gemensam cafélokal öppnas för de kommunanställda. Denna kan vara öppen alla eller vissa i veckan dagar efter ordinarie arbetstid. Samtidigt kan i närliggande lokaler rum upplåtas för olika typer av aktiviteter, baserade på de anställdas intressen. Fokus bör ligga på att skapa förutsättningar för möten över gränser. En förlängning på detta förslag skulle kunna vara andra gränsöverskridande gruppaktiviteter. Exempel på detta är bio- eller teaterbesök, resor eller konserter. Stora möjligheter finns i att utveckla extraordinära evenemang och här finns även möjligheten att samordna speciella och löpande aktiviteter.



Gemensam kommundag för alla anställda

Genom att skapa en gemensam kommundag för de anställda skapas ett mervärde för de anställda, genom att erbjuda dem något exklusivt och extraordinärt, samtidigt som samhörigheten stärks. En dag om året avsätts för att arrangera en större gemensam aktivitet, som är endast öppen för alla kommunanställda. Evenemanget har tydliga fördelar i att vara både samlande för hela organisationen samt att det är ett utmärkt tillfälle att nå ut till stora delar av organisationen. Beslutsfattare får här möjlighet att möta kommunens verkställare ansikte mot ansikte och över förvaltningsgränser.

Indirekt kommer det även att ges möjlighet för kommunen att förbättra sin externa image. Det är inte helt otänkbart att både lokal och nationell media uppmärksammar en tillställning av denna stora dimension. Exempel på aktiviteter för den gemensamma kommundagen är att hyra en större lokal, såsom Victoriasstadion eller den nya arenan på Klostergården, med bandbokningar eller liknande. Ett annat alternativ skulle kunna vara en picknick i noga utvalt rekreationsområde, såsom St.Hans backar eller Dalby stenbrott.



Breddat engagemang

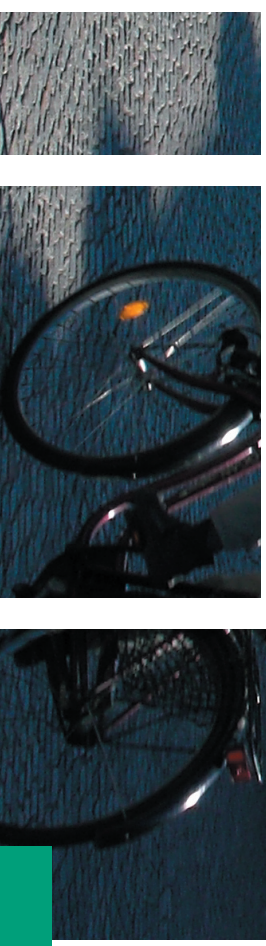
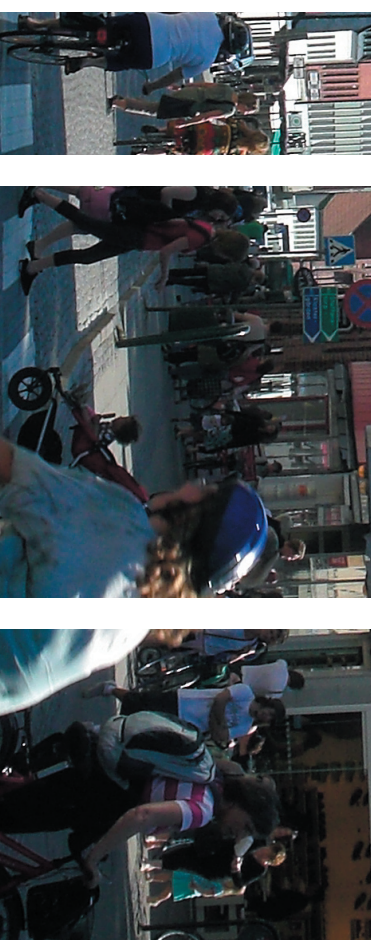
Alla anställda i kommunen bör ges möjlighet att vidareutveckla frågor som rör värdegrund, profilering och kommunikation på sin arbetsplats. Den lokala chefen ska härlysna på den anställdes idéer och en viss tid och resurser ska avsättas för att förverkliga de idéerna. Att den enskilt anställda engagerar sig kommer att få positiva effekter för kommunen och implementeringen av kommunikationsplattformen i allmänhet men framför allt, positiva effekter för den lokala arbetsplatsen och den enskilda anställda i symmetri. Dessa intresserade personer i organisationen kan ses som en form av kulturbärare. Genom ett ökat ansvar och mandat att föra fram kommunikationsfrågor till förs dessa personer organisationskulturen kontinuerligt och omsätter den i det vardagliga arbetet.

Förslaget innebär därmed att implementeringen av kommunikationsplattformen kommer både kommer uppifrån och nerifrån. I mån av resurser finns också möjligheten att koppla det ökade ansvaret till lönekuvertet och på detta sätt få ett ökat incitament för att vilja bistå i implementeringsarbetet. Denna åtgärd går hand i hand med en förbättrad ansvarsfördelning.

Förbättrad ansvarsfördelning

Varje förvaltning bör få i uppdrag att genomföra en lista på mål angående kommunikationsplattformen. Dessa mål skall vara enkelt genomförbara, men uppdateras kontinuerligt av informationsenheten. Uppnå målen snabbare än väntat ges nya konkreta mål att uppnå. Därmed kan olika delar av organisationen ha kommit olika långt. Målen skall ha fastställda tidsramar och förvaltningarna skall sedan upprätta en tydlig ansvarsfördelning på dels vilka personer som är knutna till de olika målen, dels vem som rapporterar till vem. Arbetet med målen kan därmed liknas vid en stafettpinne, som vandrar genom organisationen och aldrig stannar upp.

Denna förbättrade ansvarsfördelning har flera fördelar. Den genomrytar organisationen på ett bättre sätt än i nuläget, genom att lägga ansvaret på flera personer. På så sätt känner fler personer sig delaktiga i plattformens implementering. Den ger en tydlig ansvarsfördelning, som varje förvaltning själv formulerar. Genom förbättrad struktur och nya rutiner för arbetet kan en effektivare arbetsgång uppnås och resultatet mätas på ett helt nytt sätt.





Konkretisera mera

Stora delar av kommunikationsplattformen består av abstrakta och värdeladdade ord som måste tas ner på en mer lättförstådd och hanterlig nivå. Ett sätt att göra detta och skapa en större förståelse av dokumenten är genom att exemplifiera dem. Om den nuvarande formen hos policydokumenten skall behållas, kan dessa exempel exempelvis kunna ingå i en separat bilaga. Fler manualer måste också produceras.

Detta förslag innebär att pedagogiskt konkretisera och öka delaktigheten för kommunens medarbetare genom att översätta plattformens olika delar till den dagliga verksamheten. Med bättre och konkretare manualer skulle kommunikationsplattformen vara enklare att anamma för kommunens medarbetare. Genom att utarbeta fler och handgripligare exempel kan man också nå en ökad efterlevnad. Här finns också ett utrymme att skapa specifika exempel för de olika förvaltningsområdens arbete.

Organisationsledning som gemensamt forum

Förslag på gemensamt forum är en gemensam kommundning, som är ett beprövat och samtidigt underskattat sätt att bygga och stärka en gemensam identitet. Syftet med en ny version av kommundning är att förmedla en lundakänsla, där Lunds kommun som arbetsgivare är en central del. Fokus ligger inte på informationspridning för allmänheten utan på samordning av kommunens organisation.

Formen på tidningen bör utformas utan alltför förutbestämda ramar. Det är viktigt att behålla tidningens attraktivitet genom spännande uppslag och vinklar. Tidningen bör framförallt lyfta fram det vardagliga arbetet i kommunen, men även positiva extraordinära händelser. Kommunen kan inte förvänta sig att andra medier ska sprida en positiv bild, utan måste själva skapa denna. Konceptet kan även utvecklas med reportage kring annorlunda eller intressanta arbetsuppgifter.

I tidningen finns även möjligheten att skapa en sektion för platsannonser. Här presenteras arbetstillfällen och vikariat inom kommunen och ger de anställda tillfälle att se nya arbetstillfällen som de annars kanske inte uppmärksammat, men även att tipsa människor i deras närhet om lediga arbeten inom organisationen.



Fokus på framtida rekrytering

I många ärenden samarbetar kommunen med både studenter vid Lunds universitet och yngre ungdomar i kommunen; Studentrådet och Lunds Ungdomsråd. Att ta tillvara på de etablerade kontakter som redan finns mellan kommunen och studenter och ungdomar är angeläget beträffande förestående pensionsavgångar.

Målen i kommunikationsplattformen bör även uppmärksammas i samarbetet med dessa två grupper, samt utveckla en mer direkt marknadsföring mot dessa grupper. Framförallt den stora populationen studenter i Lunds kommun är en tillgång som få andra kommuner besitter. Här bör Lunds kommun lägga stort fokus i framtida rekrytering.

