



Kurskod: SKDK01

Termin: VT 2012

Handledare: Camilla Nothhaft

Examinator: Johan Hofvendahl

Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation – digitala medier

Konsten att mäta det osynliga

En studie om uppföljning av digital kommunikation i kommunala organisationer ur ett neoinstitutionellt perspektiv

MIKAEL BLOMQWIST & MAX LENNARTSSON

Lunds universitet

Institutionen för strategisk kommunikation

Abstract

The art of measuring the invisible

Digital communication brings new opportunities for communication between organizations and their stakeholders. Digital channels enable exchange of information in real time and organizations recognize the benefits of having close connections to interested parties. It is however unclear how many organizations that know the effect of their digital communication efforts. This study examines how municipal organizations use, measures and evaluates the results of digital communication. Thus we scrutinize which methods for evaluating and measuring digital communication that Landskrona stad and Helsingborgs stad utilize. This is a qualitative study in which the empirical material is gathered from semi-structured interviews and text analysis. Neoinstitutional theory, which claims that organizations becomes harmonized over time due to external elements, as well as evaluation and communications theories is our theoretical framework for the analysis. Our analysis shows that Landskrona stad and Helsingborgs stad communicates in a similar manner, as well as to some extent uses the same evaluation methods. The evaluation that occurs is sporadic and of quantitative characteristics. This, we argue, is an effect of harmonization of organizations as of the neoinstitutional theory. We also maintain that what is desirable in the region of Landskrona stad and Helsingborgs stad perhaps isn't desirable in other regions. Therefore we coin a new term: "local isomorphism".

Keywords: isomorphism, neoinstitutional theory, evaluation, measuring, digital communication, public relations, municipal organization, local isomorphism.

Number of characters including spaces: 97 776

Sammanfattning

Konsten att mäta det osynliga

Digital kommunikation medför nya möjligheter för privatpersoner och organisationer att kommunicera. Idag kan de i realtid utbyta information och på så sätt komma närmre sina intressenter. Det är dock oklart hur många som känner till vilken effekt deras digitala kommunikation har. Den här studien undersöker hur kommunala organisationer använder, mäter och utvärderar resultaten av sin digitala kommunikation. Vi granskar därför vilka utvärderingsmetoder för digital kommunikation som förekommer hos Landskrona stad och Helsingborgs stad. Studien är kvalitativ och det empiriska materialet är hämtat från organisationerna med hjälp av semistrukturerade intervjuer och textanalyser. Neoinstitutionell teori, som gör gällande att organisationer harmonieras av externa faktorer, och teorier kring utvärdering och kommunikation utgör vårt teoretiska ramverk. Vi ser att Landskrona stad och Helsingborgs stad kommunicerar på ett snarlikt sätt i digitala kanaler samt att de i viss mån använder sig av samma utvärderingsmetoder. Den utvärdering som sker är sporadisk och av kvantitativ karaktär. Vi härleder de båda organisationernas tillvägagångssätt till det neoinstitutionella påståendet samtidigt som vi konstaterar att agerandet kan vara baserat på lokala normer. Därför myntar vi ett nytt begrepp: ”lokal isomorfism”.

Nyckelord: isomorfism, neoinstitutionell teori, utvärdering, mätning, digital kommunikation, public relations, kommunal organisation, lokal isomorfism.

Antal tecken inklusive mellanslag: 97 776

Innehåll

1. Introduktion	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	2
1.4 Om organisationerna	3
1.5 Avgränsning	3
2. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning.....	5
2.1 Neoinstitutionell teori och isomorfism.....	5
2.2 Synen på kommunikation.....	7
2.3 Utvärdering av kommunikation	8
2.4 De tolkande och kritiska perspektiven	10
3. Metod och tillvägagångssätt	12
3.1 Intervjuer	12
3.2 Textanalys	14
3.3 Bearbetning och analys	15
4. Resultat och analys	17
4.1 Landskrona stad.....	17
4.1.1 Intervjuer med Josefin Berglund	17
4.1.2 Styrdokument för kommunikation	21
4.1.3 Resonemang kring digital kommunikation och uppföljning.....	23
4.2 Helsingborgs stad	25
4.2.1 Intervju med Björn Westerlund.....	25
4.2.2 Intervju med Martina Röhmer	27
4.2.3 Styrdokument för kommunikation	30
4.2.4 Resonemang kring digital kommunikation och uppföljning.....	32
4.3 Fördjupande analys och vidareutveckling.....	34

4.3.1 Etablerade tillvägagångssätt	34
4.3.2 Rådande normer	36
5. Diskussion och sammanfattning	38
5.1 Slutsatser	38
5.2 Framtida forskning	40
6. Källförteckning	42
6.1 Tryckta källor	42
6.2 Elektroniska källor	44
6.3 Källor till det empiriska materialet.....	44
Bilagor.....	45
Bilaga 1: Intervjuguide.....	45

1. Introduktion

Det här kapitlet inleder vår studie genom att belysa vår problembakgrund, syfte, frågeställningar samt presentera organisationerna Landskrona stad och Helsingborgs stad.

1.1 Inledning

”Det är inte någon överdrift att påstå att förutsättningarna för påverkan, oavsett om den är kommersiell eller icke-kommersiell, har förändrats totalt av den digitala revolutionen. En revolution som bara har börjat.” (Ström, 2010, s. 10)

Ovanstående citat ger en bra beskrivning av den förändring som har skett under senare år inom kommunikationsfältet. De digitala medierna har skapat helt nya möjligheter för såväl organisationer som privatpersoner att kommunicera med varandra. Med andra ord har nya arenor uppstått där man kan förmedla budskap och skapa interaktion. Organisationer har genom digitala medier fått unika möjligheter att komma närmre sina intressenter och målgrupper, samtidigt som de ställs inför utmaningen att fånga deras intresse. Enligt Falkheimer och Heide (2011) kan digitala kommunikationskanaler användas för att både skapa och underhålla relationer. Idag går det därför att finna mängder av både privata och offentliga organisationer som är aktiva i digitala medier.

En relevant fråga att ställa är hur många av de här organisationerna som faktiskt vet vilken effekt deras närvaro på webben ger? För att kunna känna till effekten av sin egen kommunikation kräver det att man följer upp och utvärderar den. Eftersom att digitala medier är ett relativt nytt fenomen, är utvärdering av digital kommunikation något som fortfarande håller på att utforskas. Vår uppfattning är att det finns en kunskapslucka bland såväl akademiker som praktiker gällande det här ämnet. Det här nämns bland annat av Tench och Yeomans (2009) som påpekar att det överlag finns bristande kunskaper kring hur public relations kan mätas och utvärderas. Vi menar att den kommunikation i sociala medier som bedrivs av organisationer i huvudsak är en form av public relations, då relationer med intressenter är centralt.

1.2 Problemformulering

Att många organisationer på kort tid har etablerat sig i digitala kommunikationskanaler och kommunicerar med sina intressenter genom dessa, är inte helt okomplicerat. Vad få personer har uppmärksammat är att organisationers metoder och utformningar ofta påminner om varandras, oavsett bransch och verksamhetsområde. Det här påståendet har sina rötter i neoinstitutionell teori och nämns bland annat av Fredriksson och Pallas (2011) som beskriver en likriktning och harmonisering av organisationers arbete, inte enbart inom kommunikationsfältet. De menar att det här skulle ske för att uppnå legitimitet och acceptans från organisationernas omvärld, vilket kallas för isomorfism. Eftersom denna företeelse påstås vara applicerbar inom alla områden, anser vi att det vore intressant att undersöka hur påtaglig denna harmonisering är i förhållande till hur organisationer mäter och utvärderar sina insatser i digitala kommunikationskanaler. Vi finner det extra intressant att tolka fenomenet ur det här perspektivet eftersom vi upplever att det finns begränsat med kunskap, och få standarder, kring hur digital kommunikation kan utvärderas.

Genom att avgränsa oss till digital kommunikation är vår förhoppning att kunna dra slutsatser som vidareutvecklar diskussionen kring utvärderingsproblematiken ur ett nytt perspektiv. Slutsatserna kan även komma att vara relevanta för praktiker. Vi kommer därför att undersöka och jämföra två organisationer som är aktiva i digitala kommunikationskanaler, nämligen Landskrona stad och Helsingborgs stad.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur Landskrona stad och Helsingborgs stad mäter och utvärderar sin digitala kommunikation i förhållande till det neoinstitutionella påståendet om organisationers likriktning. Det är även relevant att utröna om utvärderingsresultaten påverkas av organisationers eventuella likriktning. Med andra ord kommer vi att granska om ett uppföljningsarbete av digital kommunikation influeras av externa faktorer. För att förstå hur organisationerna mäter och utvärderar sin digitala kommunikation kommer vi även att granska hur de använder sig av digitala kommunikationskanaler. På så sätt vill vi utvinna nya kunskaper som bidrar till forskningen om både digital kommunikation och neoinstitutionell teori. Vi har således kommit fram till följande forskningsfrågor:

- *På vilket sätt använder sig Landskrona stad och Helsingborgs stad av digital kommunikation?*
- *Hur mäter och utvärderar Landskrona stad och Helsingborgs stad resultatet av sin kommunikation i digitala medier?*
- *Vilka samband finns mellan påståendet om organisationers likriktning och de tillvägagångssätt som Landskrona stad och Helsingborgs stad använder för att följa upp och utvärdera digital kommunikation?*

1.4 Om organisationerna

Det huvudsakliga empiriska materialet i vår studie har samlats in genom intervjuer med personer som har ansvar för digital kommunikation i Landskrona stad och Helsingborgs stad. Båda organisationerna utgör de två största kommunerna i nordvästra Skåne sett till befolkningens mängd. Som kommunala organisationer har de skyldighet att ansvara för en mängd olika verksamheter och styrs därför av flera olika intressen. Organisationerna är intressanta för oss eftersom de använder digitala kommunikationskanaler för att på olika sätt kommunicera med sina medborgare.

Landskrona stad är den näst största kommunen i nordvästra Skåne och det bor totalt cirka 42 000 invånare i kommunen (Landskrona stad, 2011). I dagsläget använder staden sig av flera olika digitala kommunikationskanaler för att kommunicera med sina medborgare. Landskrona stad har en central kommunikationsavdelning på stadsledningskontoret. Vår kontaktperson vid Landskrona stad är kommunikativören Josefin Berglund som är ansvarig för stadens kommunikation i sociala medier.

Helsingborgs stad är den största kommunen i regionen sett till areal och invånarantal. Det bor totalt cirka 130 000 invånare i kommunen, vilket gör Helsingborg till Sveriges åttonde största kommun (Helsingborg stad, 2011). I dagsläget använder staden sig av flera sociala medier och webbplatser för att kommunicera med medborgarna. Helsingborgs stad har en central kommunikationsavdelning på stadsledningsförvaltningen. Våra kontaktpersoner är webbchefen Björn Westerlund och kommunikativören Martina Röhmer.

1.5 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa vår studie till att endast undersöka kommunala organisationer, närmare bestämt Landskrona stad och Helsingborgs stad. Vi finner de här kommunerna

lämpliga eftersom att de finns i samma region och har således liknande förutsättningar. Att de är just kommunala innebär dessutom att vi enkelt har kunnat ta del av alla styrdokument och information eftersom de är skyldiga att vara transparenta enligt offentlighetsprincipen. Vi har även valt att avgränsa de digitala kanalerna till webbplatser och sociala medier. Anledningen till att vi har valt just de här kanalerna är för att de utgör den huvudsakliga digitala externa kommunikationen för båda organisationerna och följaktligen är mest relevanta att undersöka.

2. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning

Vår ansats till att granska hur Landskrona stad och Helsingborgs stad använder, mäter och urvärderar sin digitala kommunikation, i förhållande till det neoinstitutionella påståendet om isomorfism, kräver en god teoretisk grund. I det här kapitlet kommer vi därför att presentera och resonera kring de teoretiska angreppssätt som vi funnit lämpliga. Dessutom kommer vi att föra ett resonemang kring de perspektiv som vi anser mest lämpade att tolka teori och empiri utifrån.

2.1 Neoinstitutionell teori och isomorfism

För att få en djupare förståelse för Fredrikssons och Pallas (2011) påstående om organisationers likriktning, ser vi det som nödvändigt att låta den neoinstitutionella teorin och begreppet ”isomorfism” utgöra en av arbetets huvudsakliga teoretiska grunder. Författarna menar att i stort sett alla typer av organisationer tar efter varandras beteende och handlingar. Det här är egentligen inget revolutionerande påstående då DiMaggio och Powell (1983) redogjorde för begreppet ”isomorfism” redan år 1983. De anser att organisationer, som till en början är relativt olika varandra gällande arbetssätt och utformning, kan börja likna varandra mer och mer efter att tiden går. Detta förklaras av tre bidragande orsaker (DiMaggio & Powell, 1983, s. 227):

- Regler och lagar som organisationerna är skyldiga att följa, men även för att uppnå legitimitet.
- Det skapar trygghet att göra som andra.
- Normer och föreställningar som skapas utifrån vad olika professionella grupper får lära sig.

I Fredrikssons och Pallas artikel tillämpar författarna den neoinstitutionella teorin och begreppet ”isomorfism” på fältet för strategisk kommunikation. På så sätt upplever vi det som högst relevant för våra frågeställningar. Författarna anknyter dessutom till DiMaggios och Powells (1983) teorier om bidragande orsaker till isomorfism, det vill säga: regler, trygghet, normer och föreställningar (Fredriksson & Pallas, 2011). De menar att sättet organisationer kommunicerar på är resultatet av konformitet och anpassning till omvärlden för att nå legitimitet bland sina intressenter.

Fredriksson och Pallas anlägger dessutom ett kritiskt perspektiv när de redogör för organisationers likriktning vid tillämpandet av strategisk kommunikation. De menar nämligen att de tidigare nämnda orsakerna till isomorfism, vilka således styr organisationers kommunikation, är externa. De definieras därför utanför själva organisationen och på så sätt går det att se strategisk kommunikation som en ”rationaliserad myt”, då det sker för att det förväntas att ske (Fredriksson & Pallas, 2011). Även Scott (2008) nämner detta och anser att organisationer anpassar sig till omgivningens förväntningar. Han menar dessutom att det är viktigt för organisationer att beakta förväntningarna i sitt handlande för att inte bryta mot gällande normer och föreställningar. I vissa fall skapas exempelvis kommunikationsplaner snarare för att möta omvärldens förväntningar än för att uppnå några nya resultat. Vi anser att det är ett intressant perspektiv att utveckla för att kunna ge frågeställningarna en extra dimension. På så sätt går det nämligen att ifrågasätta huruvida metoderna som används för uppföljning och utvärdering faktiskt är strategiska eller resultat av isomorfism.

I artikeln ”Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations” skriver Stefan Wehmeier (2006) om public relations utifrån ett neoinstitutionellt perspektiv. Han berättar om hur Kaplans och Nortons så kallade ”balanserade styrkort” tillämpas inom public relations-fältet. Det är en metod som organisationer kan använda för att uppnå mätbara mål i sina strategier. Huruvida det faktiskt är möjligt att mäta resultatet av public relations, eller egentligen någon form av kommunikation, ifrågasätts dock. Det är nämligen ingen självklarhet hur en organisations förhållande till sin omvärld och intressenter kan omvandlas till siffror. Trots detta faktum är det, enligt Wehmeier (2006), flera organisationer som tillämpar just balanserade styrkort som en metod vid hanteringen av public relations. En av författarens slutsatser är således att det balanserade styrkortet är en rationaliserad myt som snarare används för att uppnå legitimitet än för att leverera användbara mätetal.

Vi anser att Wehmeiers resonemang är högst relevanta för våra frågeställningar. Hans slutsatser stärker nämligen det neoinstitutionella perspektivet som Fredriksson och Pallas (2011) baserar sitt påstående om organisationers likriktning på. Att Wehmeier dessutom berör problematiken kring hur kommunikation kan mätas, gör att hans slutsatser blir viktiga utgångspunkter när vi analyserar det empiriska materialet. Vi kommer att fördjupa oss inom utvärderingsproblematiken i stycke 2.3.

Vår uppfattning är, som vi tidigare nämnt, att den neoinstitutionella teorin lämpar sig för att utgöra en stor del av studiens teoretiska grund. Den kan nämligen skapa nya infallsvinklar och en ökad förståelse för hur uppföljning och utvärdering av digital kommunikation bedrivs. Vi anser samtidigt att det är en komplex teori som kan ge en förenklad bild av verkligheten i vissa fall. Exempelvis kan de tre orsakerna som, enligt DiMaggio och Powell (1983), påstås bidra till isomorfism och likriktning, knappast tolkas som absoluta. Förklaringen till varför organisationer tar efter varandras beteenden och likriktas, är troligtvis mer omfattande och mångfacetterad. Det här nämns bland annat av Beckert (2010) som menar att konkurrens också är en faktor som bidrar till isomorfism, men att DiMaggio och Powell förbisett detta. Han påpekar även att orsakerna till isomorfism inte nödvändigtvis går att likställa med homogenisering, de kan nämligen också skapa diversifiering. Beckert (2010) anser därför att det krävs ytterligare empiriska studier i ämnet. Vi anser följaktligen att det, beroende på hur man tolkar organisationer agerande, är möjligt att dra paralleller till neoinstitutionell teori i en större kontext än DiMaggio och Powells (1983) tre bidragande orsaker. Därför är vi försiktiga när vi anlägger ett neoinstitutionellt synsätt på det empiriska materialet, vår ambition är inte att bekräfta den neoinstitutionella teorin. Vi menar emellertid att den neoinstitutionella teorin och DiMaggios och Powells (1983) resonemang kan utgöra ett väsentligt stöd för att förstå det här fenomenet i förhållande till våra frågeställningar. Därför är det ett användbart verktyg för oss, men allt för generaliserande slutsatser bör dock dras med försiktighet.

2.2 Synen på kommunikation

Det finns flera olika synsätt på kommunikation och vi anser därför att det är nödvändigt att förtydliga hur man kan tolka kommunikation på olika sätt. Således får vi ett extra verktyg för att förstå det empiriska materialet och sätta det i relation till frågeställningarna. James Carey (1992) menar att den vanligaste synen på kommunikation i det västerländska samhället är det så kallade transmissionssynsättet. Det innebär i stora drag att kommunikationen ses som ett fenomen där man förflyttar ett budskap från en sändare till en mottagare (Falkheimer & Heide, 2007). Det blir följaktligen en ”enkelriktad” väg för kommunikationen eftersom transmissionssynsättet inte berör eventuell respons eller interaktion.

Som kontrast till den enkelriktade synen på kommunikation beskriver Carey (1992) en rituell syn på kommunikation. I det synsättet uppfattas kommunikation som en meningsskapande företeelse som bygger på gemenskap. Här är det huvudsakliga syftet inte att sända ett

budskap mellan en sändare och en mottagare. Istället ser man kommunikation som ett medel för att hålla samman en gemenskap (Falkheimer & Heide, 2007). Därför kan kommunikation uppfattas som en process mellan individer, vilken bidrar till att definiera vår omvärld och forma våra tolkningsramar. Vi anser att både transmissionssynsättet och den rituella synen på kommunikation är viktiga perspektiv för att förstå organisationers olika agerande och tillvägagångssätt vid såväl traditionell som digital kommunikation.

Utifrån de här två synsätten på kommunikation har det skapats flera olika kommunikationsmodeller. Bland annat har Grunig och Hunt (1984) utvecklat olika modeller för public relations som grundar sig i både transmissionssynsättet och den rituella synen på kommunikation. Publicitets- och informationsmodellerna bygger på den enkelriktade synen på kommunikation med ett sändare-mottagare-perspektiv där man vill nå ut med propaganda eller information till en stor grupp människor. De asymmetriska och symmetriska tvåvägsmodellerna har istället likheter med den rituella synen på kommunikation eftersom de ses ur ett tvåvägsperspektiv. Den asymmetriska modellen syftar dock till att nå en slags övertalning, medan den symmetriska modellen snarare vill resultera i en förståelse och påminner således mer om den meningsskapande synen på kommunikation. Vi menar att även de här kommunikationsmodellerna är viktiga verktyg för att analysera hur organisationer kommunicerar och följaktligen mäter resultaten av sin kommunikation. De går nämligen att använda för att upptäcka mönster och underlättar således definieringen av vilken syn på kommunikation som en organisation har.

2.3 Utvärdering av kommunikation

För att ytterligare kunna tolka och förstå hur organisationer mäter och utvärderar sin kommunikation i digitala kanaler, kräver det att vi också har en grundläggande förståelse för den forskning som finns inom fältet för utvärdering av kommunikation. Inom public relations-forskningen har man länge sökt en objektiv och enkel modell för att utvärdera, vilket har varit svårt att finna. Den här problematiken nämns bland annat av Ralph Tench och Liz Yeomans i boken "Exploring Public Relations" (2009, s. 218):

"The search for an objective, simple and effective methodology for evaluating PR programmes occupied much academic literature in the 1980s. Pavlik (1987:65) commented that 'Measuring the effectiveness of PR efforts has proved almost as elusive as finding the Holy Grail.' The search was over at the beginning of the 1990s, as Lindenmann (1993:9)

commented: 'There is no one simplistic method for measuring PR effectiveness...An array of different tools and techniques is needed to properly assess PR impact.'''

Ursprungligen såg man public relations som ett verktyg för övertalan, det vill säga att public relations var något som organisationer använde för att styra opinionen hos sina intressenter. Den utvärdering som skedde innebar att man kontrollerade antalet omnämningar i tidningar och andra medier. Man förbisåg alltså mottagarnas egen tolkning av budskapet och riskerade således feltolkningar. Med tiden har dock public relations ändrat fokus från att vara ett verktyg för övertalan till ett verktyg för att uppmuntra interpersonell kommunikation (Watson & Noble, 2007).

Watson och Noble (2007) har kartlagt befintliga metoder för utvärdering av public relations. De beskriver bland annat hur en enkel media-utvärdering går till och delar upp den i sex steg (Watson & Noble, 2007, s. 109):

1. Definiera syfte och mål
2. Fastställ kriterier
3. Välj jämförelsetal (benchmark)
4. Välj ett mätverktyg
5. Jämför resultatet med syfte och mål
6. Förändra kommunikationen utifrån resultatet

Metoden har ett kvantitativt fokus eftersom den i första hand går ut på att sammanställa data över hur mycket publicitet och hur stor räckvidd man har fått. Författarna påpekar nämligen att syfte och mål bör vara kvantifierbara för att kunna mätas (Watson & Noble, 2007). Eftersom metoden inte berör eventuell återkoppling av kommunikationen, menar vi att den har flera likheter med den transmissionssyn som Carey (1992) beskriver. Vi anser även att den till viss del påminner om användandet av balanserade styrkort som nämns av Wehmeier (2006).

Watson och Noble (2007) betonar, som tidigare nämnts, att det emellertid har skett en förändring inom public relations-fältet, där fokus har flyttats från att enbart påverka opinionen till att bygga långsiktiga relationer. På så sätt har fältet fått en mer kvalitativ prägel eftersom relationer inte går att mäta med samma metoder som används för att mäta spridning. De

påpekar bland annat att det finns fyra faktorer som indikerar på att en relation är lyckad: ömsesidighet, tillit, engagemang och tillfredsställelse (Watson & Noble, 2007). Det här nämns även av DiStaso m.fl. (2011) som genomfört en studie av kommunikationschefers uppfattningar om digital kommunikation i sociala medier. Flera av cheferna påpekade att utvärdering och mätning inte enbart handlar om räckvidd, utan även om att fastställa vilken effekt relationerna haft på målgruppens beteenden och handlingar.

Utvärderingen av kommunikation i digitala medier är, precis som i traditionella kommunikationskanaler, diversifierad. Michael T. Ewing (2009) skriver i sin artikel ”Integrated marketing communications measurement and evaluation” att studier om viral spridning i sociala nätverk visat att spridningen skiljer sig från nätverk (kanal) till nätverk. Det handlar nämligen om att den digitala kanalens struktur har stor inverkan på hur den virala spridningen går till. På så sätt går det därför inte att använda samma metod för att utvärdera kommunikation genom exempelvis Facebook respektive YouTube. Även Watson och Noble (2007) nämner detta fenomen och betonar att mätningen är beroende av vilka mål som kommunikationen ska uppnå. De påpekar också det faktum att många yrkesverksamma inte gör någon skillnad på digitala och traditionella medier (Watson & Noble, 2007). Det har gjort att utvärdering av kommunikation i digitala kanaler ofta har ett kvantitativt fokus och syftar till att mäta trafik och spridning. Det har därför utvecklats en mängd olika digitala verktyg för att upptäcka just spridning av budskap på internet.

2.4 De tolkande och kritiska perspektiven

I det här stycket redogör vi för de vetenskapsteoretiska perspektiv som vi finner lämpliga för att tolka det empiriska materialet. Heide m.fl. (2005) nämner tre olika teoretiska perspektiv, nämligen det klassiska, det tolkande och det kritiska perspektiven. Det klassiska perspektivet har sin grund i den positivistiska ontologin, det vill säga att forskare som tillämpar det klassiska perspektivet ser verkligheten som något mätbart och som existerar utan människans interaktion. Det medför att perspektivet betraktar kommunikation som en enkelriktad företeelse (Heide m.fl., 2005). En sådan syn på kommunikation är, enligt oss, förenklad och ger således inte en rättvisande bild av den kommunikation som bedrivs i digitala kommunikationskanaler.

Det tolkande perspektivet har till skillnad från det klassiska, en ontologisk grund i hermeneutiken. Den hermeneutiska ontologin innebär att man som forskare är intresserad av

att undersöka världen så som människor upplever den. Forskare når alltså sina slutsatser genom att tolka fenomen och företeelser (Hartman, 2004). Ur ett hermeneutiskt förhållningssätt får människors handlande mening genom att man gör tolkningar av handlandet baserat på den kunskap som människan besitter. Kommunikation är därför avgörande för att något ska kunna observeras, tolkas och förstås. Interaktionen mellan individer, där tolkningar och applikation av kunskap leder till förståelse, är ett grundläggande teorem i hermeneutiken (Hartman, 2004). Det tolkande perspektivet ser följaktligen kommunikation som ett utbyte mellan individer och stämmer således överens med den rituella synen på kommunikation som Carey (1992) beskriver. Vi anser att det tolkande perspektivet är ett lämpligt teoretiskt synsätt för att undersöka hur organisationer använder och utvärderar sin kommunikation. I första hand för att det ser kommunikation som ett utbyte av erfarenheter mellan individer, men även som en tvåvägsmodell.

Det kritiska perspektivets har också en hermeneutisk grund, men till skillnad från det tolkande perspektivet strävar forskare som tillämpar det kritiska perspektivet efter att synliggöra maktstrukturer. Vidare menar det kritiska perspektivet att verkligheten består av inneboende maktrelationer (Heide m.fl., 2005). Vi anser att det kritiska perspektivets förhållningssätt till makt är ett lämpligt teoretiskt komplement till det tolkande perspektivet. Det kritiska perspektivet ger oss nämligen möjligheten att undersöka hur DiMaggios och Powells (1983) orsaker (regler, trygghet, normer och föreställningar) till isomorfism spelar in i förhållande till utvärderingsproblematiken.

Både DiMaggio och Powell (1983) och Fredriksson och Pallas (2011) menar, som tidigare nämnts, att orsakerna till isomorfism är externa faktorer som organisationer måste förhålla sig till i sin kommunikation. De utgör med andra ord olika former av maktstrukturer. Det kritiska perspektivet menar att organisationer i högsta grad förhåller sig till maktstrukturer när de ska kommunicera budskap om sin organisation (Heide m.fl., 2005). Vi anser att det här i stor utsträckning överensstämmer med hur faktorn "regler" påverkar organisationer. Regler kan exempelvis vara lagar och bestämmelser för hur organisationer ska kommunicera sin ekonomi med omvärlden. Organisationerna gör därmed bedömningar utifrån gällande "regler" (lagar) huruvida de kommunicerar på rätt sätt. Vi menar att det här förhållningssättet till externa faktorer och maktrelationer är ett relevant verktyg för att förstå organisationers tillvägagångssätt ur ett nytt perspektiv.

3. Metod och tillvägagångssätt

Vår studie är kvalitativ och vi har samlat in det huvudsakliga empiriska materialet genom semistrukturerade intervjuer. Vi har även samlat in empiriskt material genom att utföra textanalyser av styrdokument inom organisationerna som berör digital kommunikation. Urvalet av intervjupersoner har skett ändamålsenligt genom ett strategiskt urval (Trost & Hultåker, 2007). Det betyder att vi aktivt har valt lämpliga organisationer, och följaktligen intervjupersoner, utifrån givna krav som vi funnit passande i förhållande till frågeställningen. De här kraven var att organisationen måste ha en aktiv närvaro i digitala medier och vara villig att dela med sig av kommunikationsplaner och relevanta policier. Organisationen har även behövt ställa upp med minst en intervjuperson som har ansvar för organisationens kommunikation i digitala medier.

3.1 Intervjuer

Vi har valt att genomföra fyra intervjuer med hjälp av en intervjuguide (även kallad intervjumanual, se bilaga). Det innebär att vi har låtit samtalen i intervjuerna kretsa kring ett antal förutbestämda teman med tillhörande frågor (Ekström & Larsson, 2010). Syftet har varit att skapa ett ”fritt” samtal där intervjupersonerna har känt sig bekväma och kunnat ge spontana svar. Det har medfört en möjlighet för oss att anpassa frågorna efter hand som samtalet fortlöpt för att på så sätt få reda på ytterligare information. Eftersom att vi till stor utsträckning ämnat få saklig information av intervjupersonerna kan vi till viss del klassificera dem som informanter.

Intervjupersonerna som valts ut är Josefin Berglund (kommunikatör och ansvarig för sociala medier, Landskrona stad), Björn Westerlund (webbchef, Helsingborgs stad) och Martina Röhmer (kommunikatör och ansvarig för sociala medier, Helsingborgs stad). Vår ursprungliga plan var att även genomföra en intervju med Johan Alsén (webbredaktör och grafiker, Landskrona stad). Han var dock bortrest under de veckor som den här studien genomfördes. Vi har därför genomfört dubbla intervjuer med Berglund. Det här tillvägagångssättet har, enligt oss, inte påverkat studiens trovärdighet och tillförlitlighet. Landskrona stad är nämligen en mindre organisation än Helsingborgs stad, vilket innebär att Berglund och Alsén arbetar på samma enhet och med liknande arbetsuppgifter. Berglund har således kunnat ge heltäckande och tillfredställande svar då hon är väl insatt i Alséns arbete och har gemensamma arbetsuppgifter. Inom Helsingborgs stad befinner sig däremot

Westerlund och Röhmer på olika enheter och det finns en större differens mellan deras ansvarsområden.

Själva genomförandet av materialinsamlingen och intervjuerna har huvudsakligen skett enligt den sju stegs-modell som Kvale och Brinkmann (2009, s. 118) beskriver: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Även om modellen har tillämpats med viss flexibilitet så har den underlättat vårt arbete och skapat struktur i materialinsamlingen. Vår avsikt har samtidigt varit att ha ett iterativt förhållningssätt och på så sätt haft möjlighet att kunna anpassa oss till oförutsedda händelser. Vi menar att det har varit av extra vikt i det här arbetet eftersom studien i viss mån utgår från en hypotes som under arbetets gång har kunnat ändras.

Eftersom vår studie är en kvalitativ undersökning har vi till viss del även haft ett fenomenologiskt förhållningssätt (Kvale & Brinkmann, 2009). Det innebär att vi i vissa avseenden försökt förstå och tolka det empiriska materialet och vår frågeställning utifrån våra intervjupersoners perspektiv. Intervjuerna ämnar med andra ord att bidra med saklig information samtidigt som vi får en förståelse för intervjupersonernas personliga åsikter.

Vi är medvetna om den maktasymmetri som kan uppstå vid intervjusituationer, vilken Kvale och Brinkmann (2009,) nämner. Det handlar främst om att intervjuaren får ett både medvetet och omedvetet maktövertag eftersom det är denne som formulerar frågorna. En konsekvens kan bli att intervjupersonen endast ger sådana svar som denne tror att intervjuaren önskar. Den här problematiken har vi därför haft i åtanke när vi utformat vår intervjuguide. Vi har dessutom genomfört en ”pilotintervju” för att testa responsen på vår intervjuguides frågor. Den gav ett positivt utfall eftersom personen uppfattade frågorna på ett önskvärt sätt, således har inga större korrigeringar behövt göras. Dock gjorde vi vissa mindre ändringar av enstaka formuleringar.

Kvale och Brinkmann (2009) beskriver två olika metaforer för intervjuare: *malmlutare* och *resenär*. Vi anser att malmlutare-metaforen stämmer bäst in på vårt tillvägagångssätt. Den betyder att man som forskare upptäcker och gräver fram kunskap som inte är påverkad av ledande frågor. På så sätt går det att vaska fram såväl objektiva fakta som subjektiva meningar.

Eftersom att deltagandet i studien har varit frivilligt har det funnits risk för att en eller flera av organisationerna eller intervjupersonerna skulle välja att dra sig ur av olika anledningar, exempelvis på grund av tidsbrist. Vi har därför försökt att vara så transparenta som möjligt gentemot våra intervjupersoner i ett tidigt skede och tillämpa så kallat informerat samtycke. Det innebär att vi har berättat om arbetets övergripande syftet och tillvägagångssätt (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har varit tydliga med att innehållet i uppsatsen kommer att offentliggöras och bli tillgänglig för allmänheten. Vi har dock inte stött på några problem vid materialinsamlingen, utan alla intervjupersoner har varit mycket samarbetsvilliga.

3.2 Textanalys

Ett ytterligare steg i att samla in empiriskt material i vårt arbete har varit att analysera de styrdokument som berör organisationernas kommunikation i digitala kanaler. Med andra ord har vi genomfört en textanalys för att bland annat upptäcka likheter och skillnader i de olika dokumenten. Syftet med textanalysen är att komplettera det empiriska materialet från intervjuerna. Vi finner det lämpligt att använda empiriskt material från både muntliga och skriftliga källor eftersom ger oss en bredare bild av fenomenet. Människor har nämligen en tendens att både medvetet och omedvetet färga den information de förmedlar:

”Att framställa världen i språklig form är en aktiv handling, ett sätt att ta ställning och göra vissa påståenden istället för andra, att göra semantiska val. Vi vill något och det speglas i hur vi uttrycker oss.” (Ekström & Larsson, 2010, s. 153).

Vid textanalys är det brukligt att man bland annat granskar textens intertextualitet, adressivitet, genre, interaktion, relation och koherens (Ekström & Larsson, 2010). Det finns inga färdiga modeller för att undersöka ovanstående aspekter i en text. Istället rekommenderar Ekström och Larsson (2010) att man dekonstruerar texten genom att ställa analyserande frågor eller påståenden. I vårt fall har exempelvis frågor som belyser diskrepanser mellan muntliga svar och skriftliga svar varit relevanta.

Eftersom vi till viss del har jämfört de olika texterna för att upptäcka likheter och samband har vi berört det som Bergström och Boréus (2005) kallar för innehållsanalys. Författarna menar att modellen i huvudsak används för att kvantifiera olika typer av data i texter, men att det även finns en kvalitativ variant. Vi anser dock att vår textanalys har inslag av både

kvantitativ och kvalitativ innehållsanalys, eftersom vår främsta ambition är att få en djupare förståelse för texternas budskap.

3.3 Bearbetning och analys

Analysen av det empiriska materialet har skett utifrån kvalitativa normer och vi har med andra ord inte lagt någon vikt vid kvantifiering av vår insamlade data. För att få en överblick av materialet har vi däremot kategoriserat relevanta delar av innehållet (Kvale & Brinkmann, 2009). På så sätt har vi kunnat upptäcka mönster och samband i intervjupersonernas svar. Vi är naturligtvis medvetna om att en kategorisering av innehållet inte är tillräcklig för att ge ett komplett svar på våra frågeställningar. Den har dock kunnat ge en fingervisning om vilka delar av materialet som varit adekvat att analyseras djupare.

En svaghet med vår insamlingsmetod var att vi gjorde oss beroende av organisationernas och intervjupersonernas samarbetsvilja. Ett scenario som hade kunnat drabba oss var att intervjupersonerna inte velat eller kunnat delge oss all information som vi efterfrågat. Det hade således kunnat medföra att vi inte fått en helhetsbild. Den här risken har dock varit minimal eftersom vi har valt att undersöka kommunala organisationer som är skyldiga att vara transparenta enligt offentlighetsprincipen.

Bland den kritik som framförts mot kvalitativa intervjuer finns bland annat påståendet om att det inte är en vetenskaplig metod, eftersom olika personer tolkar intervjupersonernas svar på olika sätt (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi håller inte med om detta förhållningssätt då det exkluderar all subjektiv tolkning av kunskap. Vi anser istället att kvalitativa intervjuer i högsta grad är en vetenskaplig metod så länge forskaren är medveten om att materialet kan tolkas på flera sätt. I vår analys kommer vi därför att anstränga oss för att tyda intervjupersonernas svar utifrån så många perspektiv som möjligt. Således menar vi att vår studie, i kombination med ett medvetet urval, har en hög trovärdighet.

Vi har aktivt valt att inte använda oss av begreppen ”reliabilitet” och ”validitet” eftersom de inte är helt adekvata i en kvalitativ studie, utan istället är mer lämpade för kvantitativa undersökningar. Trost och Hultåker (2007) nämner detta faktum och påpekar att det snarare är mer passande att tala i termer som ”trovärdighet” när det gäller kvalitativa studier. Vi instämmer i deras resonemang eftersom det bland annat inte är möjligt att genomföra en kvalitativ undersökning vid två olika tillfällen och få exakt samma svar. Istället handlar det

om att svaren skiljer sig åt beroende på tolkning och kontext. Även om vi inte talar om reliabilitet och validitet i de klassiska termerna, är vi väl införstådda med begreppens meningar och syften. Våra insamlingsmetoder, det vill säga intervjuer och textanalys, är en del av att säkerställa studiens trovärdighet. Eftersom att vi har tillämpat olika metoder som komplementerar varandra samt flera olika informationskällor, kan insamlingen klassas som metodtriangulering. Merriam (2004) menar att metodtriangulering är en metod för att säkerställa någon mån av inre validitet och reliabilitet. Genom att använda flera olika metoder och flera informationskällor kan man få en holistisk bild av objektet eller fenomenet som man studerar.

Eftersom att vi har gjort en kvalitativ studie av ett fenomen hos två organisationer tror vi att generaliserbarheten för vårt arbete kommer att vara något begränsad. Ekström och Larsson (2010) menar att generaliserbarhet för kvalitativa studier är en fråga om slutsatserna är applicerbara på andra organisationer än de i studien. Materialet kan dock komma att vara relevant för senare studier som berör snarlika forskningsfrågor och teman. Författarna hävdar också att kvalitativa studier, där man inkluderar flera autonoma källor (organisationer, personer, företag och dokument), ger en viss mån av generaliserbarhet (Ekström & Larsson, 2010). Även om så är fallet ger kvalitativa studier aldrig generaliseringar som går att statistiskt säkerställa.

4. Resultat och analys

Här presenterar och analyserar vi det empiriska material som vi inhämtat genom intervjuer och textanalyser. Vi kommer först att redogöra för materialet från de båda organisationerna var för sig. Vi avslutar kapitlet med en fördjupande och mer komparativ analys där vi vidareutvecklar våra resonemang.

4.1 Landskrona stad

Vi har samlat in empiriskt material genom att intervjua kommunikatören Josefin Berglund och genom att analysera de styrdokument för digital kommunikation som Landskrona stad använder.

4.1.1 Intervjuer med Josefin Berglund

Josefin Berglund ansvarar för Landskrona stads kommunikation i sociala medier. Hon fick sin plats i organisationen genom traineeprogrammet Skåne Nordväst och har arbetat åt Landskrona stad sedan 2009. Berglund har tidigare studerat medie- och kommunikationsvetenskap med inriktning på public relations samt projektledning och statsvetenskap. Under traineeprogrammet, som är ett samarbete mellan de nordvästskånska kommunerna (Traineeprogrammet Skåne Nordväst, 2012), har hon även varit delaktig i utvecklingen av Helsingborgs stads strategi och riktlinjer för sociala medier.

Landskrona stad är aktiv i fyra digitala kommunikationskanaler: webbplats, Facebook, Twitter och nyhetsbrev. Via webbplatsen genomförs även tv-sändningar av kommunfullmäktiges möten. Berglund menar att webbplatsen är den huvudsakliga kanalen för kommunikation på webben, men påpekar samtidigt att möjligheterna till interaktivitet är starkt begränsade. Därför fungerar aktiviteten på Facebook som ett komplement till webbplatsen då det finns möjlighet att tillämpa en tvåvägskommunikation där. Även Twitter erbjuder denna möjlighet, men kanalen används i betydligt mindre utsträckning än Facebook. Det är i första hand vid större evenemang som man väljer att skriva på Twitter. Berglund nämner även att de sociala medierna också används, i relativt stor utsträckning, till att öka trafiken till webbplatsen. Det sker främst genom att man skriver korta texter och länkar till artiklar på webbplatsen som innehåller mer information.

Berglund väljer att göra skillnad på begreppen ”information” och ”kommunikation” och menar att information är när man överför ett budskap från en sändare till en mottagare, det vill

säga samma definition som Carey (1992) använder för att beskriva en transmissionssyn på kommunikation. Hon anser att kommunikation istället är något som är dubbelriktat och präglas av interaktion. I den här texten fortsätter vi emellertid att använda ordet ”kommunikation” som ett samlingsbegrepp för både enkel- och dubbelriktad kommunikation och information.

”Vi kommunicerar nästan varje dag på Facebook, eller snarare informerar för det är inte jättemycket kommunikation.” (Josefin Berglund)

Den aktivitet som sker i Landskrona stads digitala kommunikationskanaler utmärks, enligt Berglund, av att vara informativ. Hon berättar att det huvudsakliga syftet med de digitala kanalerna är att avlasta övriga kommunikationskanaler och att låta informationen få en större spridning. Viss interaktivitet förekommer dock på Facebook genom att följare kommenterar, ställer frågor eller ”gillar” olika inlägg. Berglund menar att den ökade interaktiviteten är något som har utvecklats under senare tid och att dubbelriktad kommunikation har blivit ett uttalat mål att arbeta mot. Det finns emellertid inga fler uttalade syften eller mål med kommunikationen i de digitala kanalerna än att just att sprida information. Den dokumentation som finns i dagsläget är en övergripande kommunikationspolicy samt riktlinjer och strategier för sociala medier. De här dokumenten behandlas längre fram i texten under ett eget stycke. Enligt Berglund är dokumenten baserade på tidigare erfarenheter, riktlinjer från SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) och krav från förvaltningschefer samt inspiration från hur andra kommuner arbetar.

Inget av de dokument som nämns ovan berör varken uppföljning, mätning eller utvärdering av kommunikation. Den här avsaknaden bekräftas av Berglund som berättar att det inte sker något frekvent uppföljningsarbete av den externa kommunikationen i Landskrona stad. Dock väljer man ibland att göra undersökningar kring hur många som läser den egna tidningen ”Magasinet” som utkommer till Landskronas invånare. Hon nämner även att det finns möjligheter att ta fram statistik över besökarantal för sociala medier, webbplats och nyhetsbrev, men det är inte något som sker regelbundet. Det händer att man granskar statistiken sporadiskt, men den varken dokumenteras eller rapporteras. Förklaringen till varför det är på det här sättet är, enligt Berglund, att uppföljnings- och utvärderingsarbetet inte efterfrågas av ledningen och därför inte prioriteras. Hon menar att det även handlar om otillräckliga resurser.

Enligt Berglund genomförs det inga mätningar med balanserade styrkort för kommunikationsarbete inom Landskrona stad. Vad hon känner till används metoden överhuvudtaget inte inom organisationen. Så kallade ”effektkartor” tillämpas heller inte i kommunikationsarbetet. Hon menar dock att den här typen av metoder ”säkert skulle vara användbara” och att all form av strategiskt utvecklingsarbete är önskvärt att införa. Det är emellertid de begränsade resurserna som gör att den här typen av arbete inte genomförs.

Den enda typen av uppföljningsarbete av digital kommunikation vi kan finna är i samband med de olika förvaltningarnas aktiviteter i sociala medier. Olika projekt och förvaltningar inom staden kan nämligen ha egna sidor på Facebook, bloggar eller liknande aktiviteter. Innan en digital närvaro etableras behöver de dock skapa planer med bland annat syfte, ansvar och åtgärder. De här planerna rapporteras till Berglund. Hon menar att rapporteringen i första hand ska fungera som ett stöd för förvaltningarna för att hitta de mest lämpliga kommunikationskanalerna. Det handlar med andra ord inte om någon strikt kontroll av förvaltningarnas kommunikation. Vad som däremot sker några gånger om året är att Berglund verifierar att förvaltningarnas digitala kommunikationskanaler överensstämmer med kommunikationspolicyn och de övergripande riktlinjer som finns för sociala medier. Exempel på saker som granskas är huruvida det fortfarande finns en aktivitet i kanalerna och att de följer Landskrona stads grafiska profil. Den här verifieringen är emellertid inget som dokumenteras eller rapporteras vidare. Berglunds uppfattning är att hon har en god insyn i det digitala kommunikationsarbete som förvaltningarna bedriver på egen hand. Det har vid vissa tillfällen hänt att hon varit tvungen att påminna dem om organisationens riktlinjer, men överlag tycker hon att de oftast följer de anvisningar som finns.

Om man i framtiden skulle börja tillämpa utvärdering av digital kommunikation i större utsträckning inom Landskrona stad, tror Berglund att det främst skulle handla om kvantitativa mätningar av besöksstatistik. Hon menar att det är en av de mer kostnadseffektiva metoderna och således genomförbart med organisationernas resurser. Hennes personliga uppfattning är dock att en blandning av kvantitativa och kvalitativa mätningar skulle ge bäst resultat, men att det skulle kräva större resurser.

Berglund berättar att det finns verktyg för omvärldsbevakning av Landskrona stads externa kommunikation genom såväl traditionella som digitala medier. Det skulle, enligt henne, vara

möjligt att använda omvärldsbevakningsverktygen för att se vilken spridning ett visst budskap eller meddelande har fått. Det här är dock inget som sker. Det sker överhuvudtaget ingen frekvent rapportering eller dokumentering av omvärldsbevakningen. Även det här beror, enligt Berglund, på att ledningen inte efterfrågar den här typen av dokumentation. Den enda dokumentering av digital kommunikation som sker är då hon, vid enstaka tillfällen, sparar så kallade ”skärmdumpar” (bildfiler) av aktiviteten i de olika kanalerna. Det sker främst i samband med moderering av kommentarer och frågor och hänger till viss del samman med de krav på transparens och diarieföring som finns i kommunallagen.

Vid frågan om hur erfarenheter från tidigare digitala kommunikationssatsningar används när exempelvis nya evenemang ska planeras, svarar Berglund att det saknas rutiner och strukturer för detta. Det finns dock en grupp i Landskrona stads intranät där representanter för de som arbetar med sociala medier på de olika förvaltningarna finns samlade. Den kan användas för att utbyta idéer och hjälpa varandra. Berglund menar emellertid att aktiviteten i gruppen är relativt låg. Det finns även en grupp på Facebook som heter ”Sociala medier i offentlig sektor” där hon är medlem. Där finns medlemmar från hela Sverige som kan ställa frågor och hjälpa varandra, ofta handlar det om praktiska frågor. Berglund berättar att det är hög aktivitet i den gruppen, men att hon själv använder den i begränsad utsträckning. Hon har dock ställt några frågor vid olika tillfällen, bland annat vid tekniska problem. Hon nämner att även Twitter används för att ställa frågor och få hjälp av andra.

”Jag tycker det är bättre med kommunikation som sker ansikte mot ansikte för då minskar risken för missförstånd, men det är inte alltid så lätt att kommunicera med 42 000 invånare.” (Josefin Berglund)

Berglunds personliga åsikter om kommunikation har flera likheter med det som Grunig och Hunt (1984) kallar för ”symmetrisk tvåvägskommunikation”. Samtidigt poängterar hon att valet av kommunikationsmetod beror på sammanhanget, vid exempelvis förändringskommunikation menar hon att det är av extra vikt att möta människor på plats. Vi upplever att Berglunds åsikter om kommunikation inte ligger i linjer med hur det digitala kommunikationsarbetet inom Landskrona stad faktiskt bedrivs. Den här ståndpunkten kommer att utvecklas längre fram i kapitlet.

I framtiden tror Berglund att Landskrona stad kommer ha ökade aktiviteter i sociala medier. Hennes förhoppning är att det blir en större medborgardialog och man har redan nu diskuterat möjligheterna för att införa en chatt på webbplatsen för att öka interaktionen. Hon spår att det troligtvis kommer att satsas på fler digitala tjänster genom webbplatsen.

4.1.2 Styrdokument för kommunikation

För att komplettera det material som vi har fått under intervjuerna granskar vi även Landskrona stads styrdokument för kommunikation. Vi har tagit del av tre styrdokument som på olika sätt berör digital kommunikation: ”*Kommunikationspolicy*”, ”*Strategier för sociala medier*” och ”*Riktlinjer för användning av sociala medier i Landskrona stad*”. Dokumenten är skapade på och ämnade för olika nivåer i organisationen.

Kommunikationspolicyn är det övergripande dokumentet för samtlig kommunikation, såväl intern som extern, i Landskrona stad. Kommunikationspolicyn är antagen av kommunfullmäktige i Landskrona kommun. Övriga dokument är skapade på stadsledningskontoret och är ämnade att vara interna riktlinjer för digital kommunikation. Följaktligen finns det märkbara skillnader i de olika dokumenten. Som sig bör är kommunikationspolicyn enbart ett strategiskt dokument medan de övriga två kombinerar strategier och praktiska hänvisningar. Intertextualiteten, det vill säga hur texterna relaterar till varandra, i dokumenten är av varierande nivå. Eftersom att kommunikationspolicyn är det ”referensdokument” som övriga styrdokument förhåller sig till, innehåller det inga referenser till övriga dokument. Medan de övriga dokumenten klargör att deras strategier ligger i linje med kommunikationspolicyn.

Redan i inledningen av ”*Kommunikationspolicy*” förklarar man att dialog och tvåvägskommunikation är den optimala kommunikationsformen (Landskrona stad, 2009). Landskrona stad ser kommunikation som en meningsskapande företeelse i likhet med Careys (1992) syn på rituell kommunikation. Vi kan vidare likna Landskrona stads syn på kommunikation med Grunig och Hunts (1984) symmetriska tvåvägsmodell, då de anser att såväl medborgare och intressenter som stadsledningen kan dra fördelar av att föra dialog. Man anser att medborgarna tillsammans med stadsledningen formar och utvecklar staden, vilket med fördel sker om båda parterna har adekvat information. I förlängningen anser man att kommunikation ansikte mot ansikte är den absolut bästa formen av kommunikation (Landskrona stad, 2009).

Dokumentet ”*Kommunikationspolicy*” klargör tre principer för kommunikation i Landskrona: *offensiv*, *planerad*, och *samordnad* (Landskrona stad, 2009). Principerna ska genomsyra all form av kommunikation som Landskrona stad företar sig. Med *offensiv* menar de att kommunikation ska ses som ett verktyg i det dagliga arbetet såväl som i beslutsprocesser. *Planerad* innebär att man i beslutsprocessen även avgör hur man ska kommunicera arbetet internt och externt. *Samordnad* betyder att all kommunikation i och från Landskrona stad ska följa den grafiska profilen för staden och att kommunikation (Landskrona stad, 2009). Vi finner tydliga likheter med den norm om integrerad kommunikation som Fredriksson och Pallas (2011) beskriver, vilket vi utvecklar under stycke 4.1.3.

”*Kommunikationspolicy*” är språkligt och innehållsmässigt utformad på det sätt som Fredriksson och Pallas (2011) beskriver som typiskt för just kommunikationspolicys. De menar att olika organisationer använder samma begrepp och strategier i sin kommunikationspolicys. Dokumentet och strategierna som ska särskilja organisationernas kommunikation från andras, bidrar istället till att de harmonieras (Fredriksson & Pallas, 2011). Så är även fallet för Landskrona stads kommunikationspolicy. De tre principerna, som nämns ovan, är nämligen några av de termer som, enligt Fredriksson och Pallas (2011), ständigt återkommer i organisationers kommunikationspolicys. Att olika organisationer använder liknande kommunikationspolicys får konsekvenser för dokumentets relevans som ett styrdokument. Fredriksson och Pallas (2011) ifrågasätter därför behovet av ett strategiskt dokument som ska särskilja organisationen från andra, när dokumentet i sig liknar övriga organisationers motsvarigheter.

Enligt ”*Riktlinjer för användning av sociala medier i Landskrona stad*” ska förvaltningar och verksamheter som ämnar kommunicera i digitala kanaler etablera en plan för ändamålet. Planen ska innefatta kanalval, syfte, målgrupp, samt redogöra för vem som är ansvarig. Planen ska sedan rapporteras till den centrala kommunikationsavdelningen (Landskrona stad, 2010a). Det här är den enda typen av uppföljning av digital kommunikation som nämns i styrdokumentet. Precis som Berglund nämnde under intervjuerna, sker det granskningar av förvaltningarnas digitala kommunikation för att säkerställa att de följer planen och den övergripande kommunikationspolicyn. Av dokumenten framgår det emellertid inte hur granskningen ska ske i praktiken eller vad som händer när den är avslutad. Som tidigare nämnts påpekade dock Berglund att granskningen inte rapporteras vidare till högre instanser. Vi menar att den här metoden till viss del har ett kvantitativt fokus då man i första hand

granska kommunikationen utifrån givna punkter och inte tolkar den ur ett kvalitativt perspektiv. Det är inget unikt då den kvantitativa uppföljningsmetoden har varit den rådande normen för uppföljning av kommunikation under en längre tid (Watson & Noble, 2007). En rimlig förklaring till varför den här metoden används inom Landskrona stad är därför, enligt oss, att det kvantitativa tänkandet har blivit ett etablerat mönster på grund av rådande normer. Ewing (2009) menar dock att digitala kanaler skiljer sig från traditionella medier på så sätt att tillvägagångssättet för spridning av information variera från kanal till kanal. Enligt honom bör man därför använda olika uppföljningsmetoder för respektive digital kanal. Normen om det kvantitativa tänkandet i samband med uppföljning och utvärdering är därför inte lika gångbar när man använder sig av digitala kommunikationskanaler eftersom de är så pass diversifierade.

4.1.3 Resonemang kring digital kommunikation och uppföljning

Vår uppfattning är att Landskrona stad har gjort ett aktivt val av digitala kanaler som de kommunicerar genom. Valet och riktlinjerna är, som tidigare nämnts, grundat i både SKL:s rekommendationer, inspiration från andra kommuners användning av digitala kommunikationskanaler och personliga erfarenheter. Redan i valet av kommunikationskanaler kan vi dra paralleller till den neoinstitutionella teorin och isomorfism då de har utgått från andra aktörers tillvägagångssätt. De har med andra ord gjort ett val baserat på flera av de normer som existerar för användning av digitala kanaler. Att man valt att kommunicera genom just en webbplats, Facebook, Twitter och nyhetsbrev grundar sig således i att det är de kanalerna som andra organisationer också använder. Därför går det att se flera likheter med de bidragande orsaker till isomorfism som DiMaggio och Powell (1983) beskriver, i första hand trygghets- och normfaktorerna. Vi menar följaktligen att utformningen av Landskrona stads digitala kommunikationskanaler bygger på en föreställning om att det är tryggt att ta efter andra organisationer och följa rådande normer. Därigenom uppnås också ett visst mått av legitimitet.

Att Landskrona stad använder den digitala kommunikationen för att få en ökad räckvidd och komplettera traditionella medier, har i vår mening också kopplingar till den neoinstitutionella teorin. Ett rimligt antagande är nämligen att medborgare och andra intressenter förväntar sig att en kommun ska förmedla både upplysande och samhällsviktig information. Vi har dessutom kunnat konstatera att kommunikationen i digitala kanaler saknar detaljerade syften och mål i de styrdokument för kommunikation som organisationen använder. Det går därför

att dra paralleller till begreppet ”rationaliserad myt”, vilket innebär att ett fenomen sker för att omgivningen förväntar sig att det ska ske (Fredriksson & Pallas, 2011). Vi menar därför att en möjlig tolkning av Landskrona stads digitala kommunikation är att den till viss del kan uppfattas som just en rationaliserad myt.

Vi upplever det som något paradoxalt att Landskrona stads digitala kommunikation har en relativt tydlig prägel av att vara informativ, samtidigt som Berglund menar att det finns ett outtalat mål om att sträva efter ökad dubbelriktad kommunikation. Att målet dessutom saknar förankring i styrdokumentet och inte innehåller några strategier för hur det ska uppnås eller utvärderas, gör oss förbryllade. En möjlig förklaring till situationen är att det finns en diskrepans mellan ledningens efterfrågan och Berglunds personliga uppfattning om hur optimal kommunikation bedrivs. Hennes uppfattning om kommunikation är i sin tur sannolikt färgad av utbildningen inom medie- och kommunikationsvetenskap. På så sätt går det att dra ytterligare paralleller till den neoinstitutionella teorin eftersom Berglund antagligen kommit i kontakt med de rådande normer som finns inom fältet genom sin utbildning (Fredriksson & Pallas, 2011).

Den enda typen av strukturerat uppföljningsarbete är, som tidigare nämnts, förvaltningarnas rapportering till Berglund när de vill etablera en närvaro i en digital kommunikationskanal. Eftersom rapporteringen i första hand ska fungera som ett stöd för förvaltningarna i utformningen av deras kommunikation, ser vi flera likheter med Ewings (2009) resonemang kring digital kommunikation. Han menar närmare bestämt att både kommunikationen och spridningen skiljer sig åt beroende på vilken kanal man använder (Ewing, 2009). Därför är målen med kommunikationen en avgörande faktor för vilken kanal som ska användas.

Att Berglund även använder rapporteringen för att verifiera att förvaltningarnas kommunikation ligger i linje med Landskrona stads övergripande kommunikationsplan, gör att vi kan se ännu en koppling till den neoinstitutionella teorin. En av punkterna som granskas är nämligen huruvida förvaltningarnas kommunikationskanaler följer organisationens grafiska profil. Det innebär med andra ord att Landskrona stad eftersträvar ett konsekvent och enhetligt uttryck i alla sina kommunikationskanaler, vilket också kallas för integrerad kommunikation. Fredriksson och Pallas (2011) beskriver den integrerade kommunikationen som en etablerad norm bland kommunikatörer och att det är en bidragande orsak till likriktning av organisationer. Att Landskrona stad följer den här normen bekräftas av

styrdokumenten som klargör att organisationens kommunikation ska vara samordnad och enhetlig.

Sammanfattningsvis menar vi att kopplingarna till den neoinstitutionella teorin genomsyrar hela Landskrona stads digitala kommunikationsarbete, både gällande val av kanaler och hur uppföljning av kommunikation bedrivs. Vi har redogjort för flera exempel på när hanteringen av den digitala kommunikationen har formats av normer och förväntningar. Att det dessutom saknas övergripande rutiner för mätning och utvärdering av kommunikation, bekräftar till viss del påståendet om att organisationens digitala kommunikation kan tolkas som en rationaliserad myt. Den uppföljning och utvärdering som, enligt Berglund, skulle vara möjlig att genomföra vid efterfrågan, berör i huvudsak kvantitativ data i form av besöksstatistik. Det kan knytas an till Watson och Nobles (2007) teorier, eftersom deras modeller för utvärdering av kommunikation är just kvantitativa. De menar emellertid att fältet för utvärdering har förändrats under senare år och att intresset för kvalitativ data och relationer har ökat (Watson & Noble, 2007). Vi kan därför konstatera att Landskrona stads syn på utvärdering av kommunikation är något äldre eftersom det är ett område som inte prioriteras.

4.2 Helsingborgs stad

Här har vi sammanställt empiriskt material från webbchefen Björn Westerlund och kommunikatören Martina Röhmer. Båda arbetar på Stadsledningsförvaltningen med Helsingborgs stads digitala kommunikation. De är dock placerade på olika enheter: Westerlund tillhör webbredaktionen medan Röhmer tillhör staben. Vi har även genomfört en textanalys av organisationens styrdokument som berör den digitala kommunikationen och avslutar med att vidareutveckla och sammanfatta våra resonemang.

4.2.1 Intervju med Björn Westerlund

Björn Westerlund är webbchef för Helsingborgs stad och har både tekniskt och redaktionellt ansvar för den kommunikation som förmedlas genom organisationens webbplatser. Han har tidigare studerat medie- och kommunikationsvetenskap, psykologi samt system- och pressvetenskap. Han har arbetat på flera privata företag och även drivit ett eget företag. Westerlund tillträdde sin nuvarande tjänst i början av 2012 och arbetade dessförinnan med webb och digitala tjänster på Sony Ericsson.

Westerlund menar att den digitala kommunikationen som förmedlas genom Helsingborgs stads webbplats är uppdelad i två delar: dels ett dynamiskt flöde med nyheter och dels en statisk del med information. Webbplatsen är uppdelad i intresseområden snarare än förvaltningsområden. För att göra detta praktiskt möjligt har man grupperat ett antal redaktörer för varje intresseområde istället för att ha en redaktör för varje förvaltning. Webben har, enligt Westerlund, utvecklats till en betydelsefull kommunikationskanal och är idag en av de huvudsakliga kanalerna i stadens externa kommunikation.

Aktiviteten på Facebook och Twitter har pågått sedan ett år tillbaka och Westerlund anser att man fortfarande är nybörjare i användningen av sociala medier. Han menar att de ”inte riktigt funnit sin plats än” och tycker därför kan de inte ens klassas som ett fullvärdigt komplement till webbplatsen än. Enligt honom är målen och syftena för de specifika kanalerna fortfarande osäkra och han upplever att det saknas kontroll av hur de olika förvaltningarna använder sociala medier. Syftet med Helsingborgs stads övergripande digitala kommunikation är, enligt Westerlund, att sprida information samtidigt som man vill uppnå medborgardialog och stärka demokratiperspektivet. Det sistnämnda anses dock ha en del utvecklingspotential. Han drar själv paralleller till transmissionssynsättet på kommunikation i beskrivningen av hur informationsspridningen går till.

I skrivandets stund pågår ett arbete med att utveckla rutiner för hur man ska följa upp den digitala kommunikationen på webbplatsen, exempelvis genom besökarstatistik. Westerlund berättar att en mätning av webbplatsen snart ska ske och att den bygger på effektkartor. Enligt honom är effektkartor ett sätt att definiera målgrupper, mål och åtgärder för att nå målen samt specifika mätpunkter för uppföljning. Mätningen ska till viss del ske genom enkäter. Resultatet kommer sedan att påverka hur det fortsatta arbetet med webbplatsen ska utformas. Det sker redan vissa mätningar av besökarstatistik idag, dock sker det inte rutinmässigt. Statistiken tas vanligtvis upp på redaktionsmötena för att diskuteras och på så sätt hoppas man kunna hitta vilket material som är populärt respektive impopulärt. Ibland genomförs även enkäter på webbsidan för att ta del av medborgarnas åsikter, det skedde bland annat förra året (2011).

Westerlund berättar att man saknar rutiner för att föra vidare kunskap och erfarenheter från tidigare aktiviteter och evenemang i digitala kanaler. I dagsläget görs många tillfälliga satsningar på egen hand av de olika förvaltningarna vid exempelvis olika evenemang. Han

hoppas dock på ett mer samordnat arbete där webbredaktionen vävs in i de här projekten och kan bidra med mer enhetliga lösningar. Det finns emellertid undantag för digital kommunikation som inte behöver falla inom ramen för stadens enhetliga uttryck. Det handlar bland annat om lobbyingverksamhet som Helsingborgs stad är involverad i och som har flera avsändare.

Den optimala kommunikationen, enligt Westerlund, är en balanserad tvåvägskommunikation, vilket kan likställas med Grunig och Hunts (1984) symmetriska tvåvägsmodell för kommunikation. Han menar att man på så sätt får förutsättningarna för att utvecklas och lära av varandra. Även om den balanserade tvåvägskommunikationen ofta eftersträvas finns vissa problem med att tillämpa den i en kommunal organisation, enligt Westerlund. Det är nämligen svårare att kommunicera enhetligt och föra en konsekvent dialog i en organisation som har många avsändare och viljor. Han drar paralleller till sin tidigare arbetsplats, Sony Ericsson, där man istället hade en central kommunikationsavdelning som bestämde och förmedlade den externa kommunikationen på ett homogent sätt.

”Vem är det som har varit inne och tittat? Det säger ju inte statistik. Och vad tyckte de egentligen? Tog de till sig budskapet?” (Björn Westerlund)

Westerlund menar att det inte är helt enkelt att mäta effekterna av kommunikation. Exempelvis undersöker man i skrivandets stund vilken effekt Helsingborgs stads betalda annonser i Lokaltidningen har. Oftast innehåller annonserna länkar till olika delar av stadens webbplats eller andra digitala kanaler. Därför kommer man bland annat ställa frågor till besökarna på webbplatsen om hur de hittade dit. Det ska även genomföras intervjuer med människor ”på stan” för att ta reda på om de har uppmärksammat annonserna. Westerlund menar att mätning av kampanjer varierar mycket beroende på vilka syften och mål som finns. Hans uppfattning är att kvantitativa undersökningar, utan ett medvetet urval, ofta säger väldigt lite. Istället anser han att kvalitativa mätningar fungerar bättre för att fånga upp tendenser. Exempelvis ger besökarstatistik bara information om själva besökarna, det säger ingenting om hur många man har lyckats nå i verkligheten.

4.2.2 Intervju med Martina Röhmer

Martina Röhmer arbetar som kommunikatör på Helsingborgs stad och ansvarar för den kommunikation som organisationen förmedlar genom sociala medier. Hon har tidigare

studerat vid Lunds universitet och har en magisterexamen i politices med inriktning på statsvetenskap och politik. Dessförinnan har hon läst en civilekonomutbildning med inriktning mot nationalekonomi. Under 2007 genomförde hon traineeprogrammet Skåne Nordväst och kom då i kontakt med Helsingborgs stads kommunikationsarbete. Efter att programmet avslutats blev hon anställd och har sedan ett år tillbaka arbetat på sin nuvarande tjänst.

Röhmer berättar att Helsingborgs stads webbplats är den huvudsakliga kanalen för digital kommunikation. Därutöver är det Facebook och Twitter som är de främsta kanalerna. Det förekommer även en del kommunikation genom bloggar, som, enligt henne, har börjat användas i större utsträckning i organisationen. I övrigt använder man även sociala medier som YouTube, Bambuser och Flickr, dock i mindre omfattning. Det huvudsakliga målet med kommunikation i sociala medier är att tillhandahålla service åt medborgarna, enligt Röhmer. Hon menar därför att man till viss del kan likna det vid ett företags kundtjänst eftersom man både vill kunna informera och svara på frågor. De digitala kanalerna anses vara en del av det tillgänglighetsarbete som staden arbetar med. Tillsammans med e-post, telefon och personlig kontakt används de digitala kanalerna för att synlig- och tillgängliggöra staden hos invånarna. Hennes uppfattning är att de digitala kanalerna är de mest kostandseffektiva kommunikationskanalerna och att det är de som växer mest.

Den digitala kommunikationen grundar sig på de styrdokument som finns, enligt Röhmer. Hon menar att det alltid är frågor och kommentarer som prioriteras i de sociala medierna snarare än publicering av nyheter. De inlägg som skrivs fokuserar däremot ofta på vad som händer och är på gång i Helsingborg. I början fanns riktlinjer om att göra tre inlägg om dagen, men nu sker det mer sporadiskt. Dokumentet som innehåller regler och riktlinjer för sociala medier är fortfarande baserade på det dokument som Josefin Berglund skapade under sin tid som trainee inom Helsingborgs stad. Det har dock utvecklats och uppdaterats av Röhmer i efterhand. Styrdokumentet är, enligt henne, inspirerade av hur andra kommuner arbetar, men även på SKL:s riktlinjer. Man har exempelvis tagit inspiration från hur bland annat Karlstad arbetar på Facebook och försökt tillämpa ett liknande tillvägagångssätt.

När en verksamhet eller förvaltning inom staden ska etablera en ny närvaro i en digital kommunikationskanal, behöver de skapa en plan som innehåller mål och strategier för kanalen. Den här planen skickas sedan till Röhmer. Enligt henne är rapporteringens syfte att hon ska kunna erbjuda hjälp men också för att ha kontroll över vilka kommunikationskanaler

som är aktiva inom staden. Hon granskar nämligen kanalerna vid olika tillfällen för att se om de följer stadens kommunikationspolicy och riktlinjer. Även den grafiska profilen granskas och man vill på så sätt uppnå ett enhetligt uttryck i organisationens externa kommunikation. Röhmer påpekar dock att det finns undantag för vissa verksamheter som kan avvika i det enhetliga uttrycket, bland annat brandförsvaret.

”Vi har balanserad styrning i staden, [...] i slutändand är tanken att man ska kunna spåra ända ner på medarbetarnivå. Det du gör i din tjänst och det som sägs på ditt utvecklingssamtal ska kunna kopplas till att du hjälper till att uppfylla Helsingborgs stads mål.” (Martina Röhmer)

För att mäta och utvärdera kommunikationsarbetet inom Helsingborgs stad använder man sig av balanserade styrkort, vilket även tillämpas inom andra delar av organisationen. Styrkortet är skapade utifrån olika kategoriseringar, exempelvis medborgare, service och ekonomi. På så sätt kan olika mål definieras, ett av dem är exempelvis att ”webben ska fungera som service för medborgarna”. Målen behöver dock kvantifieras för att kunna mätas, vilket Röhmer inte kan ge något exakt svar på hur det går till. Till webbplatsen genomförs bland annat en digital enkät där besökarna får svara på olika frågor. Röhmers uppfattning är att kvantifieringar sällan är optimalt, i synnerhet inte när man mäter antal följare i sociala medier. Hon menar att man bör komplettera med kvalitativ analys för att ge en helhetsbild och således ett mer rättvisande resultat. I ett större sammanhang anser hon att digitala undersökningar kan ge ett missvisande resultat eftersom man endast når personer som använder sig av webben. Man når med andra ord inte de som endast använder sig av traditionella medier. Det går därför inte att enbart använda trafikmätningar för att upptäcka huruvida medborgare tagit till sig ett visst budskap eller inte.

Röhmer dokumenterar en del av den aktivitet som sker i de sociala medierna, bland annat Facebooks egen statistik av följare. Dokumentationen rapporteras dock inte vidare. Syftet är istället att underlätta det interna arbetet, exempelvis som underlag om en ny person skulle tillträda Röhmers tjänst. Det sker även mätningar av besökartrafik mellan de olika digitala kanalerna. Det används i första hand för att upptäcka vad det är som genererar trafik, till exempel när man länkar till artiklar på webbplatsen från Facebook. Den här statistiken rapporteras heller inte vidare, vilket beror på att det inte efterfrågas av ledningen, enligt

Röhmer. Hon spekulerar i att det i sin tur kan bottna i att ledningen har en något mer traditionellt uppfattning om kommunikation.

När en ny kommunikationssatsning ska genomföras, vid exempelvis ett evenemang, brukar man ta lärdom av varandras erfarenheter genom att diskutera med sina kollegor. Det finns dock inga rutiner för detta. Röhmer berättar att det finns en intern grupp på Facebook för de som arbetar med sociala medier inom staden. Där kan man ställa frågor till varandra och ge tips, men gruppen har ingen större aktivitet i dagsläget. Röhmer berättar emellertid att hon är med i den rikstäckande gruppen ”Sociala medier i offentlig sektor” på Facebook och att den också användas som kanal för att lära av varandra.

Den optimala kommunikationen, enligt Röhmer, har ett tydligt syfte och utgörs av ett personligt engagemang. Hon uppfattar dialog som bättre än envägskommunikation. Hon menar dock att det finns en viss informativ prägel av den kommunikation som Helsingborgs stad förmedlar i de sociala medierna eftersom man ofta länkar till webbplatsen. Man försöker trots allt uppmana till interaktion genom att uppmuntra följarna att ställa frågor. Ett hinder för detta är emellertid att kommunikationsavdelningen är relativt begränsade i vilka frågor som kan ställas, eftersom det ofta kräver att den berörda förvaltningen vävs in i arbetet för att undvika missförstånd. Därför kan man, enligt Röhmer, inte alltid ställa den typen av frågor som följarna gärna vill svara på. Det här ses dock som något man kan utveckla i det framtida kommunikationsarbetet.

4.2.3 Styrdokument för kommunikation

Här kompletterar vi de ovanstående intervjuerna med en analys av de styrdokument som berör Helsingborgs stads arbete med digital kommunikation. Vi har tagit del av sammanlagt fyra dokument: ”*Helsingborgs stads kommunikationspolicy*”, ”*E-strategi Helsingborgs stad*”, ”*Helsingborg.se – riktlinjer*” och ”*Regler för sociala medier som administreras av Helsingborgs stad*”. Majoriteten av dokumenten berör webbplatsen och arbetet med den. Det kan förklaras av att staden nyligen har tagit fram en ny webbplats och en intern struktur för arbetet med den. De dokument som vi har tagit del av har samtliga en tydlig hierarki.

”*Helsingborgs stads kommunikationspolicy*” är övergripande för all kommunikation i staden, och lägger an den kommunikativa ton som är önskvärd. ”*E-strategi Helsingborgs stad*” är det dokument som styr det digitala arbetet i stort i staden. Man talar om webbplatsen, men även

användningen av digitala verktyg internt. ”*Helsingborg.se – riktlinjer*” klargör förhållningssätt och arbetsstruktur för stadens webbplats. ”*Regler för sociala medier som administreras av Helsingborgs stad*” är specifika regler för stadens arbete med sociala medier på olika förvaltningar och verksamheter. Intertextualiteten, det vill säga hur dokumenten förhåller sig till varandra, är relativt god. Vi finner det ganska enkelt att orientera sig i dokumenten och deras hierarki. Dock saknar ”*E-strategi Helsingborgs stad*” tydliga hänvisningar till övriga dokument. Men överlag samstämmer dokumentens syften och förklarade tillvägagångssätt med varandra.

Kommunikationspolicyn lägger, som tidigare nämnts, an den kommunikativa ton som Helsingborgs stad anser vara önskvärd. Man anser att kommunikation är något meningsskapande i likhet med Careys (1992) syn på rituell kommunikation och konstaterar bland annat att kommunikation ger kunskap och skapar dialog och engagemang (Helsingborgs stad, 2008b). Helsingborgs stad ser fördelarna med att ha en dialog med sina interna och externa intressenter. Dialogen föder ett utbyte mellan parterna som gynnar de båda. Vi drar paralleller mellan stadens syn på kommunikation och Grunigs och Hunts (1984) symmetriska tvåvägsmodell där man strävar efter en förståelse hos båda parterna.

Enligt kommunikationspolicyn anser man även att integrerad kommunikation är eftersträvansvärt och man arbetar aktivt för att nå dit. I dokumentet skriver man uttryckligen att ”kommunikationens roll ska tydliggöras och integreras...” (Helsingborgs stad, 2008b). Fredriksson och Pallas (2011) påstår, som vi tidigare nämnt, att den integrerade kommunikationen är en rådande norm bland kommunikatörer. De anser att normen om integrerad kommunikation är en bidragande orsak till harmonisering bland organisationer. Helsingborgs stad arbetar med integrerad kommunikation genom att man försöker få det kommunikativa tänkandet att genomsyra samtliga processer. Samtidigt ska den grafiska profilen användas i så stor utsträckning som möjligt där det är lämpligt (Helsingborgs stad, 2008b).

I både ”*E-strategi Helsingborgs stad*” och ”*Helsingborg.se – riktlinjer*” klargörs det att det övergripande syftet för organisationens digitala kommunikation är att öka servicen för sina intressenter. Webbplatsen är en del av stadens integrerade kommunikation då man anser att webbplatsen ska förmedla en enhetlig bild av staden enligt bestämmelser som ”*Helsingborgs stads kommunikationspolicy*” gör gällande (Helsingborgs stad, 2010). Webbplatsen uppvisar

ett visst mått av likriktning genom att man följer den grafiska profilen, och ska agera enligt gängse bestämmelser. Helsingborgs stad har dock gjort en avgränsning där man väljer att enbart integrera de webbplatser där man är den enda avsändaren och ägare av verksamheten.

I ”*Helsingborg.se – riktlinjer*” förklaras att varje webbplats i Helsingborgs stads regi ska vara underbyggda av effektkartor (Helsingborgs stad, 2010). Effektkartorna används för att bland annat definiera mål, syfte, och målgrupp för webbplatserna. De kan även fungera som uppföljningsverktyg. Att det skapas effektkartor för varje enskild webbplats liknar det tillvägagångssätt som Ewing (2009) beskriver är önskvärt. Han menar att de digitala kanalernas struktur för spridning av information skiljer sig åt, vilket medför att man måste använda olika mätverktyg för olika kanaler (Ewing, 2009).

”*Regler för sociala medier som administreras av Helsingborgs stad*” klargör att varje förvaltning och verksamhet som vill kommunicera via sociala medier måste upprätta en plan för ändamålet (Helsingborgs stad, 2011). Av dokumenten att döma framgår det inte vad som ska inkluderas i planen, dock har Röhmer redogjort för detta under vår intervju med henne. Som tidigare nämnts används den här rapporteringen till att följa upp och verifiera att förvaltningarnas kommunikation ligger i linje med rådande styrdokument.

4.2.4 Resonemang kring digital kommunikation och uppföljning

Vår uppfattning är att Helsingborgs stad har en aktiv närvaro i de digitala kommunikationskanalerna och att kommunikationsarbetet präglas av struktur och medvetenhet. Det går i ett tidigt skede att göra kopplingar till den neoinstitutionella teorin eftersom organisationens digitala kommunikationsarbete till viss del har baserats på hur andra svenska kommuner arbetar, i synnerhet genom sociala medier. Genom att följa SKL:s riktlinjer samtidigt som man tar del av kunskaper från kollegor i andra kommuner är det inte orimligt att anta att det sker en homogenisering på det sätt som Fredriksson och Pallas (2011) beskriver. På så sätt kommer man nämligen i kontakt med rådande normer, lagar och föreställningar, vilket DiMaggio och Powell (1983) anser vara bidragande orsaker till isomorfism.

Det finns vissa diskrepanser mellan Westerlunds och Röhmers uttalande i våra intervjuer, främst vad gäller hanteringen av sociala medier. Det kan emellertid förklaras av att intervjupersonerna har olika ansvarsområden och även tillhör olika enheter inom

stadsledningsförvaltningen. Att Westerlund dessutom är relativt ny i organisationen är, i vår mening, en bidragande orsak till att det finns vissa meningsskiljaktigheter. I stora drag gav dock både Westerlund och Röhmer en samstämmig bild av Helsingborgs stads digitala kommunikationsarbete. Deras bild ligger även i linje med de budskap som förmedlas genom organisationens styrdokument för kommunikation. Båda intervjupersonerna menar att man på ett eller annat sätt eftersträvar dubbelriktad kommunikation och dialog, vilket till stor del påminner om Grunigs och Hunts (1984) symmetriska tvåvägsmodell för kommunikation.

Normen om integrerad kommunikation är påtaglig i såväl intervjuerna som i styrdokumentet. Fredriksson och Pallas (2011) menar, som tidigare nämnts, att det är en etablerad norm bland kommunikatörer att organisationers externa kommunikation ska vara så enhetlig som möjligt. När olika förvaltningar och verksamheter inom Helsingborgs stad ska göra egna satsningar i digitala medier behöver de rapportera till Röhmer, som sedan följer upp deras kommunikation genom att granska huruvida den följer riktlinjerna eller ej. På så sätt skapas ett enhetligt uttryck i de digitala kanalerna. Både Westerlund och Röhmer påpekar dock att det finns undantag för detta, i första hand för de verksamheter som redan har en egen identitet. Vi menar emellertid inte att det kan ses som ett bevis för att Helsingborgs stad inte följer normen om integrerad kommunikation. Den här typen av undantag är snarare en konsekvens av en kommunal organisations mångfacetterade struktur.

Enligt Röhmer tillämpas balanserade styrkort för att mäta och utvärdera kommunikationsarbetet, och även andra verksamheter, inom Helsingborgs stad. Det här finner vi extra intressant eftersom Wehmeier (2006) nämner att mätning av kommunikation med just balanserade styrkort är norm som återfinns inom flera organisationer. Han påpekar också problematiken i att omvandla kommunikativa mål till siffror eftersom det sällan säger något om kommunikationens verkliga effekt. Därför kan användandet av balanserade styrkort, enligt Wehmeier (2006), ses som en rationaliserad myt som tillämpas enbart för att det förväntas att tillämpas. Både Westerlund och Röhmer menar att kvantifiering i samband med mätning av kommunikation sällan ger ett rättvisande resultat. Deras uppfattning är istället att det optimala tillvägagångssättet är att komplettera kvantitativa mätningar med kvalitativa analyser.

Intervjupersonernas tankegångar i ovanstående stycke går också att koppla samman med Watson och Nobles (2007) teorier, de anser nämligen att fältet för utvärdering har förändrats under senare år och att det finns ett ökat intresse för kvalitativ data och relationer (Watson &

Noble, 2007). Det stämmer bra med Westerlunds och Röhmers resonemang och ställningstaganden. Det ska dock påpekas att kvantitativa mätningar fortfarande är en dominerande metod inom Helsingborgs stad. Ett exempel är när Westerlund berättar om hur besökarstatistik används under redaktionsmötena för att bilda sig en uppfattning om vilket material som har varit mest populärt. Det går till viss del hand i hand med den modell för enkel media-utvärdering som Watson och Noble (2007) nämner. Även användandet av så kallade ”effektkartor” går att koppla samman med den modellen, i synnerhet eftersom Westerlunds beskrivning av tillvägagångssättet är väldigt lik Watsons och Nobles (2007) definition av hur en enkel media-utvärdering går till. Det vill säga att man fastställer vissa syften och mål utifrån givna mätpunkter och använder resultatet för att förbättra kommunikationen.

4.3 Fördjupande analys och vidareutveckling

Här fördjupar vi våra resonemang utifrån ovanstående material från Landskrona stad och Helsingborgs stad och tillämpar en mer komparativ analys.

4.3.1 Etablerade tillvägagångssätt

Utifrån det empiriska materialet och våra ovanstående resonemang har vi kunnat utröna att mätning av besökarstatistik är en av de gemensamma nämnarna för både Landskrona stad och Helsingborgs stad. Även om det är ett arbete som inte alltid sker frekvent, så har det betydelse för hur man utvärderar den digitala kommunikationen. Som vi tidigare nämnt går detta arbetssätt att koppla samman med Watson och Nobles (2007) modell för enkel media-utvärdering då den också bygger på kvantitativa metoder. Vår uppfattning är att det här går att härleda längre bak i tiden eftersom Watson och Nobles modell i huvudsak är baserad på traditionella medier. Den kvantitativa metoden hade följaktligen en annan betydelse då man kommunicerade genom medier som tidningar, radio och tv. Då var det en etablerad metod att kartlägga och räkna antal omnämningar och hur många läsare, lyssnare eller tittare man lyckats nå. Det går i sin tur att dra en parallell till den enkelriktade transmissionssyn på kommunikation som Carey (1992) beskriver. Man var med andra ord mer intresserade av att nå ut till en så stor grupp människor som möjligt, än att få någon återkoppling från sina intressenter. Vi menar därför att den här synen på kommunikation till viss del lever kvar inom både Landskrona stad och Helsingborgs stad, vilket således är anledningen till att kvantitativa metoder tillämpas vid utvärdering av digital kommunikation.

En ytterligare gemensam nämnare för de båda organisationerna är att deras förvaltningar behöver rapportera till den ansvariga för sociala medier, när de ska etablera sig i en ny digital kanal. Enligt både Berglund och Röhmer handlar det främst om att kunna erbjuda förvaltningarna hjälp och rådgivning, men båda påpekar att de även granskar att förvaltningarnas kommunikation ligger i linje med rådande styrdokument. Vi anser att det här tillvägagångssättet är intressant ur flera perspektiv. I första hand visar det att båda organisationerna har mer än enbart ett kvantitativt förhållningssätt till hanteringen av digital kommunikation. Vi tolkar det i sin tur som att det finns olika normer och föreställningar som styr arbetet kring digital kommunikation, vilket vi utvecklar under stycke 4.3.2. Det här tillvägagångssättet är även intressant eftersom både Landskrona stad och Helsingborgs stad tillämpar det på ett identiskt sätt. Därför går det att se kopplingar till Fredriksson och Pallas (2011) påstående om att organisationer tar efter varandra. Enligt DiMaggio och Powell (1983) finns det flera orsaker till varför isomorfism uppstår. De menar att organisationer styrs av samma lagar och regler samtidigt som det skapar legitimitet och trygghet att härma varandra. Vi anser att de här orsakerna i viss utsträckning förklarar varför båda organisationerna använder sig av samma tillvägagångssätt, men vi finner också att det finns andra bakomliggande faktorer. Både Berglund och Röhmer har nämligen genomgått samma traineeprogram och på så sätt präglats av liknande kunskaper och erfarenheter. Att Berglund dessutom skapat den första versionen av det styrdokument med regler för sociala medier som Helsingborgs stad använder sig av, är också en betydande omständighet. Det går således inte, enligt oss, att klassificera det här fenomenet som ren isomorfism.

Till skillnad från Landskrona stad använder sig Helsingborgs stad sig av både effektkartor och balanserade styrkort för att utvärdera den digitala kommunikationen. Vi anser, som tidigare nämnts, att användandet av just balanserade styrkort är intressant. I första hand för att det går att göra en direkt koppling till Wehmeier (2006), som menar att metoden har blivit en etablerad norm i flera organisationer. Därför skulle man kunna se Helsingborgs stads tillvägagångssätt som ett resultat av isomorfism i ett större sammanhang, där de blivit inspirerade av hur andra organisationer arbetar. Wehmeier (2006) berör även problematiken kring att använda en kvantitativ metod för att utvärdera kommunikation. Det här stärker således vårt tidigare påstående om att det enkelriktade och kvantitativa tänkandet kring kommunikation lever kvar inom Helsingborgs stad. Att både Westerlund och Röhmer påpekar att det bästa utvärderingsresultatet nås genom att komplettera med en kvalitativ analys, får dock tolkas som att organisationen är på väg i en ny riktning.

4.3.2 Rådande normer

En av de normer som är mest påtaglig inom både Landskrona stads och Helsingborgs stads kommunikationsarbete är normen om integrerad kommunikation. Samtliga intervjupersoner och styrdokument bekräftar att man arbetar för skapa en enhetlig kommunikation som bland annat följer organisationernas grafiska profiler, bortsett från vissa undantag. Som vi tidigare nämnt anser Fredriksson och Pallas (2011) att det är en etablerad norm bland kommunikatörer. Det är därför ingen slump att den är så pass märkbar inom båda organisationerna.

Normerna kring enkel- och dubbelriktad kommunikation är också väl synliga inom både Landskrona stad och Helsingborgs stad, även om de är något paradoxala. Samtliga intervjupersoner anser nämligen att dialogen och den dubbelriktade kommunikationen, i likhet med Grunigs och Hunts (1984) symmetriska tvåvägsmodell, är eftersträvansvärt. Samtidigt påpekar de att en stor del av den digitala kommunikationen inom båda organisationerna har en informativ och enkelriktad prägel. Den kommunikationen har stora likheter med den transmissionssyn på kommunikation som Carey (1992) beskriver. Han menar dessutom att det är den vanligaste synen på kommunikation i det västerländska samhället. Det är därför, i vår mening, relativt naturligt att den lever kvar inom båda organisationerna. Det är däremot intressant att den dubbelriktade synen på kommunikation ändå utgör idealet för våra intervjupersoner.

Vi anser att det finns flera orsaker till varför samma normer kring kommunikation återkommer inom både Landskrona stad och Helsingborgs stad. Både vad gäller uppfattningen om integrerad kommunikation och synen på huruvida den ska vara enkel- eller dubbelriktad, kan man dra paralleller till intervjupersonernas utbildning. Både Berglund och Westerlund har studerat medie- och kommunikationsvetenskap och har på så sätt präglats av de föreställningar och normer som förmedlats genom utbildningen. Även om Röhmer inte studerat samma ämne så har hon arbetat nära personer med bakgrund inom medie- och kommunikationsvetenskap och på så sätt tagit del av deras erfarenheter. Hon har dessutom genomgått samma traineeprogram som Berglund och troligtvis formats av det. Vi menar att man således kan se en stark koppling till DiMaggios och Powells (1983) förklaring av varför isomorfism uppstår. De menar nämligen att en av orsakerna till att organisationer likriktas är att professionella yrkesgrupper får lära sig samma saker under sina utbildningar. Vi anser att det här är en av de huvudsakliga anledningarna till att samma normer återfinns inom båda

organisationerna. Ett ytterligare bidragande orsak är att man, enligt både Berglund och Röhmer, baserar en del av sitt genomförande på riktlinjer från SKL samtidigt som man inspireras av hur andra kommuner arbetar med kommunikation. Dessutom finns det en grupp på Facebook för de som arbetar med sociala medier inom offentlig sektor där de kan ställa frågor och hjälpa varandra. Även det här går att koppla samman med DiMaggios och Powells (1983) förklaringar till isomorfism. De menar att det upplevs som tryggt att ta efter andras tillvägagångssätt, vilket vi anser vara ett av de främsta skälen till varför det sker ett så pass flitigt utbyte mellan kommunala organisationer.

5. Diskussion och sammanfattning

I det här kapitlet vidareutvecklar och sammanfattar vi diskussionen från den fördjupande analysen samt bidrar med infallsvinklar till fortsatt forskning kring ämnet. Vi besvarar på så sätt våra frågeställningar och uppfyller därigenom studiens syfte genom att tillföra ny forskning om digital kommunikation och neoinstitutionell teori.

5.1 Slutsatser

Vi kan konstatera att både Landskrona stad och Helsingborgs stad använder sig av digital kommunikation på ett liknande sätt. Båda organisationerna har en informativ prägel på sin kommunikation som till viss del överensstämmer med den enkelriktade syn på kommunikation som Carey (1992) beskriver, även om man samtidigt strävar efter att nå en ökad interaktion med sina intressenter. Det finns däremot skillnader i hur Landskrona stad och Helsingborgs stad väljer att mäta och utvärdera den kommunikation som bedrivs genom digitala kanaler. Mätning av besökarstatistik och rapportering från förvaltningarna är gemensamma nämnare, men användandet av balanserade styrkort och effektkartor sker enbart inom Helsingborgs stad. Det är märkbart att man inom Landskrona stad inte prioriterar det här området på samma sätt som man gör inom Helsingborgs stad, vilket Berglund främst menar beror på bristande resurser. Inom Helsingborgs stad, som är en större organisation med fler resurser, sker det ett mer omfattande uppföljningsarbete av den digitala kommunikationen. Vår uppfattning är dock att det är ett område som fortfarande är relativt nytt för Helsingborgs stad och därför inte är helt färdigutvecklat, vilket bekräftas av både Westerlund och Röhmer. Det saknas exempelvis fortfarande etablerade rutiner och metoder för hur och när utvärdering av digital kommunikation ska genomföras. Vi drar således slutsatsen att organisationernas storlek och resurser knappast är den enda avgörande faktorn för huruvida man väljer att mäta och utvärdera såväl digitala som traditionell kommunikation. Vi menar att kunskap och förståelse för området är faktorer som också har stor inverkan på hur ett eventuellt uppföljningsarbete bedrivs.

Vi anser att orsaken till att mätning och utvärdering av digital kommunikation inte är en etablerad arbetsform med fasta rutiner inom någon av organisationerna, går att härleda till Fredriksson och Pallas (2011) neoinstitutionella påstående om att organisationer tar efter varandra. Bakgrunden till det här fenomenet, det vill säga isomorfism, är nämligen en strävan efter att uppnå legitimitet och trygghet (DiMaggio & Powell, 1983). Det betyder i sin tur att

om ingen, eller få andra organisationer, tillämpar ett visst arbetssätt, så genererar det ingen legitimitet för andra organisationer att ta efter detta. DiMaggio och Powell (1983) hänvisar till Hannan och Freeman som menar att det sker ett ”naturligt urval” av arbetssätt bland organisationer. Det sätt som inte fungerar optimalt väljs bort medan det önskvärda blir den rådande normen. Vår uppfattning är därför att isomorfism inte enbart handlar om att göra vad andra gör, det handlar också om att *inte* göra vad andra *inte* gör. Således är organisationer mindre benägna att tillämpa metoder som ingen annan använder.

Eftersom samma normer och tillvägagångssätt till viss del har återfunnits inom både Landskrona stad och Helsingborgs stad går det att göra ytterligare kopplingar till den neoinstitutionella teorin och isomorfism. Vi har i föregående stycke (4.3.2) kommit fram till att flera av de normer som påverkat organisationernas arbete kring kommunikation och utvärdering, troligtvis har uppstått genom att man tagit del av hur andra kommuner arbetar. De har också sin grund i de föreställningar som förmedlats under intervjupersonernas utbildning inom medie- och kommunikationsvetenskap. På så sätt bekräftas, i viss utsträckning, Fredriksson och Pallas (2011) påstående om att organisationer likriktas. Både användandet av balanserade styrkort, som Wehmeier (2006) beskriver, och tillämpandet av integrerad kommunikation som norm, är fenomen som är påtagliga även i andra organisationer (Fredriksson & Pallas, 2011). Det är med andra ord en faktor som ytterligare stärker den neoinstitutionella kopplingen.

Att det finns likheter mellan hur Landskrona stad och Helsingborgs stad arbetar med digital kommunikation, kan dock inte enbart förklaras med begreppet isomorfism. Vi anser att även om den neoinstitutionella teorin utgör en god grund för att förklara fenomenet, måste man också ta hänsyn till andra faktorer. Faktumet att Berglund och Röhmer genomgått samma traineeprogram, som är unikt för regionen, är en bakomliggande mekanism som troligtvis har påverkat deras roller som kommunikatörer. Det behöver nödvändigtvis inte innebära att den prägel har någon likhet med hur andra kommunikatörer arbetar i andra delar av Sverige eller världen. Därför skulle vi vilja mynta ett nytt begrepp, närmare bestämt ”lokal isomorfism”. Vi menar att verkligheten är komplex och därför kan man inte enbart förklara likriktning utifrån de faktorer som DiMaggio och Powell (1983) nämner. Länder är i stor grad diversifierade vad gäller förutsättningar för människor att verka och bo, vilket påverkar normer i olika regioner. Därigenom är det ett flertal olika mekanismer som styr och påverkar organisationers beteenden, exempelvis gemensamma mötesplatser och utbildningar.

För att kunna tolka vår studie i ett större sammanhang anser vi att det är nödvändigt att definiera det organisatoriska fält som vårt empiriska material är hämtat från. Landskrona stad och Helsingborgs stad är båda kommunala organisationer som verkar i samma region. Båda organisationerna är skyldiga att följa offentlighetsprincipen som innebär att samtliga färdigbehandlade ärenden blir offentliga och all dokumentation i ärendet kan hämtas ut av allmänheten. Vi menar att öppenheten i kommunala organisationer kan bidra till att den här typen av verksamheter är präglade av en större homogenisering än den privata sektorn. Privata organisationer har nämligen inte samma krav på öppenhet som kommunala organisationer, och således kan de arbeta med att dölja sina interna dokument. I kommunala organisationer har man inte den möjligheten, det syns hur man agerar och handlingar är offentliga. Därför menar vi att isomorfism kan vara mer påtaglig bland kommunala organisationer än bland privata organisationer, oavsett om det gäller digital kommunikation eller andra verksamhetsområden.

Det är relevant att påminna om att den neoinstitutionella teorin inte är begränsad till kommunikationsfältet, utan går att tillämpa inom mer eller mindre alla kontexter som berör organisationer. Homogenisering och likriktningar går följaktligen att finna på flera nivåer i organisationer och således är det många mekanismer som kan sättas i relation till begreppet isomorfism. Det handlar med andra ord om hur man väljer att tolka fenomenet. I vår studie har vi därför haft ett kritiskt förhållningssätt till de företeelser som vi valt att koppla samman med den neoinstitutionella teorin. Användandet och utvärderandet av digital kommunikation i organisationer skulle naturligtvis kunna granskas ur ett annorlunda perspektiv än just det neoinstitutionella. Det skulle exempelvis vara möjligt att genomföra en liknande studie utifrån Giddens (1984) struktureringsteori, för att väva in betydelsen av övergripande sociala strukturer och normer i samhället och på så sätt se fenomenet i ett större sammanhang.

5.2 Framtida forskning

Vi anser att begreppet "lokal isomorfism" är något som kan vidareutvecklas för att undersöka hur likriktning inom en viss region eller verksamhet ter sig. Vi menar, som tidigare nämnts, att det som är en norm i en viss del av världen inte behöver vara en norm på andra platser, men att det fortfarande kan likrikta organisationer inom en viss region. Det här upplever vi som ett intressant fenomen att bedriva djupare forskning kring, inte enbart i samband med utvärdering av digital kommunikation, utan även inom andra fält. I en sådan studie skulle det också vara

av intresse att lyfta fram individens roll i organisationen och undersöka hur enskilda personers föreställningar och normer påverkar organisationers handlande. Det skulle till exempel vara lämpligt att utgå från Holmblad (2002) som menar att organisationer är sociala enheter som formas och omformas för att nå ett eller flera mål. Det är således naturligt att människor genom kommunikation påverkar och påverkas av varandra när de möts i organisationer. Det skulle därför vara intressant att också granska den diskrepans som finns mellan ledningars och anställdas normer och förväntningar kring kommunikation. Vi har kunnat konstatera att Berglund troligtvis skulle agera annorlunda i sin roll som kommunikatör om ledningen inom Landskrona stad haft en annorlunda målsättning och avsatt mer resurser. En möjlig framtida forskningsfråga är därför att undersöka vilka faktorer som gör att ledningars och anställdas normer kring kommunikation kan skilja sig åt.

Det hade även varit intressant att genomföra en mer omfattande studie för att upptäcka vilka verktyg och metoder som används i praktiken inom såväl privata som offentliga organisationer för att mäta och utvärdera resultatet av digital kommunikation. Även i en sådan studie hade den neoinstitutionella teorin varit användbar för att ge svar på huruvida organisationer tar efter varandra ur ett större perspektiv. Det hade exempelvis varit adekvat att studera om det kvalitativa eller kvantitativa tänkandet kring kommunikation är dominerande. På så sätt skulle Watsons och Nobles (2007) påstående om att de kvalitativa utvärderingsmetoderna börjat användas mer frekvent, kunna utvecklas och få en djupare dimension. Det skulle därigenom också vara möjligt att undersöka hur påtagligt användandet av balanserade styrkort är och huruvida det kan klassificeras som en ”rationaliserad myt” i enlighet med Wehmeiers (2006) teorier.

6. Källförteckning

6.1 Tryckta källor

Beckert, J. (2010). *Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change*. *Sociological Theory*, Vol. 28, Issue 2, June 2010, 150-166.

Bergström, G. & Boréus, K. (red.) (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (2., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Carey, J.W. (1992). *Communication as culture: essays on media and society*. (Repr.) New York: Routledge.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: Holmblad Brunsson, K. (2002). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

DiStaso, M. W., McCorkindale, T. & Wright, D. K. (2011): *How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations*. *Public Relations Review*, Vol. 37, Issue 3, September 2011, 325–328.

Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Ewing, M. T. (2009): *Integrated marketing communications measurement and evaluation*. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, Nos. 2–3, April–July 2009, 103–117.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011). *Regler, normer och föreställningar: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation*. In: Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation - Forskning och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. (2., [utök. och kompletterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Holmblad Brunsson, K. (2002). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M. (2011). *En fråga om goda relationer*. In: Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation - Forskning och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. (3. ed.) Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Ström, P. (2010). *Sociala medier: gratis marknadsföring och opinionsbildning*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Tench, R. & Yeomans, L. (red.) (2009). *Exploring public relations*. (2. ed.) Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Trost, J. & Hultåker, O. (2007). *Enkätboken*. (3., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Watson, T. & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. (2. ed.) London: Kogan Page.

Wehmeier, S. (2006): *Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations*. Public Relations Review, Vol. 32, Issue 3, September 2006, 213–220.

6.2 Elektroniska källor

Helsingborgs stad (2011). *Statistik*. <http://www.helsingborg.se/Medborgare/Kommun-och-politik/Statistik/> [2012-03-21]

Landskrona stad (2011). *Befolkning*. <http://www.landskrona.se/Om-Landskrona/Landskrona-i-siffror-/Befolkning.aspx> [2012-03-21]

Traineeprogrammet Skåne Nordväst (2012). *Om Traineeprogrammet*. <http://traineeprogrammet.se/traineeprogrammet/om-programmet/> [2012-03-25]

6.3 Källor till det empiriska materialet

Landskrona stad (2009). *Kommunikationspolicy*.

Landskrona stad (2010a). *Riktlinjer för användning av sociala medier i Landskrona stad*.

Landskrona stad (2010b). *Strategier för sociala medier*.

Helsingborgs stad (2008a). *E-strategi Helsingborgs stad*.

Helsingborgs stad (2008b). *Helsingborgs stads kommunikationspolicy*.

Helsingborgs stad (2010). *Helsingborg.se – riktlinjer*.

Helsingborgs stad (2011). *Regler för sociala medier som administreras av Helsingborgs stad*.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Berätta om dig själv, vad har du för bakgrund (utbildning och erfarenhet)?

Berätta om hur ni arbetar med kommunikation på webben. Vilka digitala kommunikationskanaler arbetar ni med i dagsläget och i vilken utsträckning? Vilken av kanalerna skulle kan sägas vara er huvudsakliga kanal?

Vilket är det huvudsakliga syftet till att ni överhuvudtaget kommunicerar genom digitala kanaler?

Hur avgörs kommunikationens utformning (på vilken språk-, sak- och tilltalandenivå)?

Hur har ni tagit fram era styrdokument (vad grundas de på)?

Vilken roll har digital kommunikation i den övergripande kommunikationsstrategin?

Beskriv några av de mål som ni vill uppnå genom att vara aktiv i digitala kanaler. Hur gör ni för att följa upp målen?

Sker det någon form av frekvent rapportering i förhållande till er digitala kommunikation (exempelvis besökarstatistik)?

Hur arbetar ni med uppföljning av kommunikation generellt? Påverkar de vidareutveckling av era styrdokument?

Ponera att ni ska utforma en ny kampanj i digitala kanaler. Hur gör ni för att väva in lärdommar från tidigare kampanjer i den?

Hanterar ni positiva och negativa kommentarer och reaktioner på olika sätt?

Hur tycker du att den optimala kommunikationen går till (i teorin)?

Vad tycker du ger störst genomslagskraft: kommunikation i traditionella medier eller kommunikation i digitala medier?

Vilket är det bästa sättet att fastställa om man har nått ut med ett budskap?

Upplever du att du tillämpar mycket av den kunskap som du tillägnat dig under din utbildning? Ge exempel!

Eftersom ni är en kommunal organisation är ni skyldiga att följa kommunallagen. På vilket sätt påverkar den er kommunikation i digitala kanaler?