



LUNDS
UNIVERSITET

Verksamhetsutveckling med hjälp av utvärdering och teori

En undersökning av kommunikationsinsatser på Malmö Kulturförvaltning

Nina Vilnegård
Kandidatuppsats i Kulturadministration (KUL K10)
Institutionen för kulturvetenskaper
Lunds universitet
VT 2014
Handledare: Mikael Askander
Examinator: Mats Arvidson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT	3
1 Inledning	4
1.2 Bakgrund och ämnesmotiv	5
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.4 Avgränsning och disposition	6
1.5 Metod och material	8
1.5.2 Intervjumetod	8
1.5.3 Genomförande intervjuer	9
1.5.4 Val av intervjumetod	9
1.6 Fallstudie	9
1.6.2 Material	10
1.6.3 Etiska överväganden	10
1.7 Teori och litteraturgenomgång	11
1.7.2 Tema: Kommunikations- och informationsteori	11
1.7.3 Tema: Om utvärdering	13
1.7.4 Tema: Organisationsteori, teorier om verksamhetsutveckling	16
1.8 Kompletterande forskningsöversikt	20
1.9 Kulturförvaltningen i Malmö och Kulturkansliets kommunikationsenhet	21
2 Resultatredovisning, intervjuer	22
2.1 Tema: Kommunikatörens bakgrund. Ur teoretiska och praktiska perspektiv	22
2.2 Tema: Att utvärdera kommunikationsarbete	24
2.3 Tema: Teori och forskning i tillämpad praktik	27
2.4 Tema: Verksamhetsutveckling inom kommunikationssektorn	29
3 Analys och slutsatser	32
3.2 Vidare forskning och ämnets relevans för kulturadministration	38
Referenslista	41
BILAGA 1	43

ABSTRACT

This essays aim is to explore and problematize the process of organizational development, where the main focus is on the operation the of Communication Office of Malmö Municipality Culture Department (Kulturförvaltningen Malmö Stad). The aim is to further investigate how communicators and the head of communication practically apply theory in there everyday work.

The two main perspectives in which the essay explore the operational organizational development are the work with evaluation and theories from communication-, evaluation-, and organizational theories. The methods used in this essay are interviews and case study.

The results of this essay creates a view of how theory and practical activities can cooperate, where the results also can contribute to organizational development with communication activities in the communication office. With references to grades from a comparison with literature and interview material. The results reveals a complexity in terms of work to evaluate the communication efforts where aspects as time, understanding for the profession (and strategic assignment) and other resources stops the flow of the actual evaluation work. Other issues which the results reports are absence of clear “objectives”, simple evaluation tools and absence of knowledge concerning evaluation methods.

Today is the evaluation work with communication efforts not or very limited strategically used. Though there is a reorganization going on in the communication office, where the organization seems to move from a individually perspective to a more common and “teaching” environment.

Key words: communication, organizational development, evaluation, theory and practice, communication efforts, culture, administration, strategic communication, Culture Department

1 Inledning

Ordet kommunikation kommer från latinets *communica'tio*, som betyder ömsesidigt utbyte (www.ne.se). Det är allmänt vedertaget att kommunikationsinsatser behövs i samhällets olika sektioner då dess praktik berör oss alla. Ingen klarar sig utan att kommunicera. Då kommunikationens funktion är så pass allmängiltig börjar kommunikation också värderas allt mer inom företags- och organisationsvärlden. Delvis kan detta bero på att nyare forskning visar att god intern kommunikation ofta bidrar till verksamhetsutveckling, men också gynnar en bra arbetsmiljö (Peder Hård af Segerstad, 2002:46-48). I samklang med kommunikatörsyrkets professionalisering, höjs också ämnets allmänna värde och status, vilket bidrar till att majoriteten av alla större organisationer och verksamheter inom offentlig sektor har en särskild kommunikationsavdelning, vars primära syfte är att arbeta med kommunikation i vid bemärkelse. Kulturförvaltningen i Malmö, som är denna uppsats nyckelverksamhet, är inget undantag.

För att utveckla en verksamhet krävs i regel både ett kritiskt förhållningssätt och kontinuerlig utvärdering av insatser och processer, även inom området för kommunikation. Utvärderingen är central för många institutioner, men hur kan vi pragmatiskt utvärdera kommunikation och följa upp insatser och utveckla dem i samklang med verksamheten? Det kan finnas en motsättning i att mäta och hitta konkreta alternativ att utvärdera kommunikation, även om behovet tycks vara stort. Motsättningen ligger i kommunikationens komplexa natur och i synen på det mätbara. Och kanske är det just här, mellan teori och praktik, som de konkreta perspektiven kan framträda? Genom att belysa ämnet hoppas jag med denna undersökning kunna bidra till en "frigörelse" av de båda blocken teori och praktik, så att avståndet mellan verksamhet och forskning kan minska. Hård af Segerstad sammanfattar "så upptäcker man att teori och praktik, tänkande och handling, hänger samman på ett sådant sätt att de sannolikt bäst beskrivs som två aspekter av samma sak, nämligen människans sätt att kontrollera sin omgivning" (2002:39). Ett annat ord för detta pendlande mellan teori och praktik är enligt Hård af Segerstad *problemlösning* (2002:39).

1.2 Bakgrund och ämnesmotiv

Bakgrunden till ämnesvalet är att jag efter en genomförd praktik på Kulturförvaltningen i Malmö, inom utbildningen för kulturadministration vid Lunds universitet, fick idén till ett samarbete med förvaltningen. Praktiken gav mig nya perspektiv på tillvaron och bidrog till en etablering av en huvudkontakt, vilket delvis ligger till grund för denna uppsats. Idéerna om uppsatsen var att det skulle kunna uppstå ett spännande möte mellan teori och praktik om undersökningen hade en tydlig och relevant förankring i den verklighet som jag nyss varit en del av.

Som tidigare lärarstudent har jag kontinuerligt kommit i kontakt med ämnesområdena ledning och kommunikation. Dessa ämnen ser jag knyta samman några av mina erfarenheter från pedagogik med utbildningen i kulturadministration. När dialogen med Kulturförvaltningen blivit konkret, blev också kopplingen en möjlighet och inspiration för mig att utveckla trådar ännu mer, eftersom kommunikationsenheten var de som initierat kontakt.

Efter en öppen dialog med kommunikationschefen framkom att, trots medvetna och strategiska insatser i den dagliga praktiken kommer efterarbete, det vill säga utvärdering och uppföljning ofta i skymundan. Material och dokumentation som ska ligga till grund för verksamhetsutveckling tycks bristfällig och kunskaperna om hur data kan följas upp (och vad dess effekter blir) lika osäkra. I dagsläget finns ett mycket litet underlag att tillgå vad gäller utvärdering av förvaltningens kommunikationsinsatser. Detta underlag kommer därför inte att utgöra någon del i min undersökning, eftersom materialet inte tillför något ytterligare perspektiv. Konstaterandet av bristfälligt underlag ger mig anledning att börja undersökningen i motsatt riktning, i teorin. Ett ytterligare motiv till mitt val av ämne är att jag ur min universitetsvärld finner intresse för relationen mellan teori och praktik. Som student kan jag uppleva lite av en mystik kring hur forskning och teoretisk kunskap tillämpas praktiskt. Mats Alvesson och Dan Kärreman beskriver i den vetenskapliga artikeln ”Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development” (2007) hur mysterier, i likhet med mina tankar, kan brytas ner genom att betraktaren ökar sin förståelse och kunskap i fältet och på så sätt närmar sig mysteriet (2007:1278). Kanske kan denna undersökning anta dessa perspektiv och på så sätt bryta ner mysteriet? Stommen i denna undersökning kommer att vara *utvärderingsarbete* kopplat till verksamhetsutveckling, samt *teori* och *forskning*, med samma avsikt. Denna bas kommer förhoppningsvis att konkretisera verksamhetsutveckling av kommunikation (i vid bemärkelse), men också hjälpa läsaren att finna struktur i förståelsen för ämnet.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet är att beskriva hur verksamhetsutveckling sker, med fokus på arbete med utvärdering och med fokus på forskning och teoretisk tillämpning inom kommunikationsarbete. Syftet är också att utforska hur kommunikatörer och kommunikationschefen på Kulturförvaltningen i Malmö konkret tillämpar och förhåller sig till perspektiven i praktiken.

För att utveckla en verksamhet kan utvärdering vara ett viktigt led i en förändringsprocess. Genom att belysa teorier inom kommunikations-, utvärderings- och organisationsteoretisk forskning, formulerar jag ett teoretiskt ramverk som utgör basen för ämnesområdets centrala problematik. Undersökningen skulle kunna ge en övergripande bild av hur teori tillämpas praktiskt i en organisation och därav möjliggöra ett närmare samspel mellan teori och praktik, som skulle kunna gynna både arbetsliv och universitet ur en holistisk aspekt, men också bidra till verksamhetsutveckling.

Följande frågeställningar vill jag ha svar på:

- ◆ Hur beskrivs teorier om utvärdering och verksamhetsutveckling i teori-, metod- och forskningslitteratur, ur ett kommunikationsperspektiv?
- ◆ Hur förhåller sig kommunikatörer på Kulturförvaltningen i Malmö till utvärdering, teori/forskning och verksamhetsutveckling av kommunikationsinsatser i praktiken?
- ◆ Vilka teorier, metoder och verktyg kan vara tillämpningsbara vid utvärdering och verksamhetsutveckling i kommunikationsarbete?

1.4 Avgränsning och disposition

För att komma åt arbetet med verksamhetsutveckling har jag valt att fokusera på två underkategorier som syftar till att bryta ner ämnet och konkretisera mina motiv. De två områdena är dels arbete med utvärdering, dels tillämpning av forskning och teori. Framförallt vill jag undersöka hur man använder metoden utvärdering och om och hur teori/forskning tillämpas i en organisations utvecklingsarbete, där verksamhetsutveckling av kommunikationsinsatser fokuseras.

Utvärdering som begrepp kommer dels att referera till begreppet ur ett teoretiskt perspektiv med utgångspunkt i utvärderingsteori och dels referera till utvärdering som bör och kan tänkas göras inom förvaltningens enhet, dock med en mindre beskrivning av hur utvärderingen av kommunikationsinsatser görs idag.

Kommunikation syftar på begreppet kommunikation ur ett teoretiskt perspektiv, där kunskapsbegreppet ligger till grund för mänsklig kommunikation och informationsutbyte (Hård af Segerstad, 2002:34-35). Kommunikation syftar också på insatser som genomförs och kan tänkas genomföras på Kulturförvaltningens kommunikationsenhet. Kommunikation delas ibland upp i begreppen intern och extern kommunikation, där intern kommunikation avser kommunikativa insatser inom organisationen och extern kommunikation insatser ut från verksamheten (så som marknadsföring och liknande). Det finns flera olika inriktningar inom kommunikation, med en stor variation av underförgreningar. Några av de vanligaste kan man hitta inom medie- och kommunikationsvetenskap, strategisk kommunikation eller inom forskningsområdet organisationskommunikation. I temat kommunikations- och informationsteori kommer generella begrepp och relevanta teorier att presenteras mer ingående nedan.

Verksamhetsutveckling syftar till de insatser och processer som en verksamhet väljer att fokusera på i arbetet med att driva verksamheten framåt. Verksamhetsutveckling i denna uppsats kopplas också till kommunikationsarbetet inom Kulturförvaltningen i Malmö och till det teoretiska ramverk inom organisationsteoretisk forskning som behandlar verksamhetsutveckling.

Uppsatsen är disponerad enligt följande struktur: Inledningsvis presenteras en *metoddel* som ger en övergripande bild av de metoder som använts i uppsatsen, en bakgrund till genomförandet av intervjuerna, material och etiska aspekter. Därefter följer en teoretisk litteraturgenomgång uppdelad i tre teman: kommunikation och information, utvärdering och organisationsteori med inriktning på verksamhetsutveckling. Efter det teoretiska blocket presenteras en forskningsöversikt kopplad till ämnets centrala problematik. Innan resultaten presenteras återfinns en bakgrundstext om Kulturförvaltningen i Malmö där också kommunikationsenhetens funktion förklaras. Resultatet är indelat i teman utifrån frågornas karaktär och ämnesområden, där fyra centrala teman ligger till grund: kommunikatörernas bakgrund, utvärdering av kommunikationsinsatser, teori och forskning samt verksamhetsutveckling. När resultaten presenteras följs de av en analytisk diskussionsdel, vidare forskning och ett kortare stycke om ämnets relevans för kulturadministration. Avslutningsvis presenteras slutsatser och en sammanfattning av uppsatsen.

1.5 Metod och material

Avsnittet metod och material innefattar en presentation och motivation av de metoder som används i undersökningen och en beskrivning av det praktiska genomförandet, en redogörelse av materialets omfattning, samt belysning av undersökningens etiska aspekter.

1.5.2 Intervjumetod

Intervjumetoden är en kvalitativ forskningsmetod som enligt författarna av *Metodpraktikan* är ”kvalitativ i den bemärkelsen att den primärt söker efter kvalitéter” och kvalitativ i bemärkelsen mindre strukturerad än en kvantitativ studie (Esaiasson et al, 2012:230).

Denna undersökning är en kombination av informant- och respondentundersökning med utgångspunkt i samtalsintervju som specifik metod. Informantundersökningen används när ”forskaren ska kunna ge den bästa möjliga skildringen av [...] hur det faktiskt fungerar i till exempel en organisation” (2012:227). De olika informanterna kan bidra med olika bitar i ett komplicerat pussel, beskriver Esaiasson et al (2012:227-228). Respondentundersökningen som till stor del utgår från svarspersonernas erfarenheter (Esaiasson et al, 2012:228) sätts (i likhet med informantundersökningen) i relation till ett teoretiskt ramverk. ”Att utgå från människors vardagserfarenheter är [...] ett signum för samtalsintervjuer” (2012:253). Det ”handlar ofta om att kartlägga människors uppfattning på ett område för att därigenom kunna utveckla begrepp och definiera kategorier” (Esaiasson et al, 2012:229). Larsåke Larsson beskriver i boken *Metoder i kommunikationsvetenskap* (2010:53) metoden samtalsintervju som lämplig vid samtal där frågorna är breda eller ämnet har delats upp i teman i likhet med denna undersökning.

Intervjumetoden kan motiveras då forskaren vill skapa sig en djupare uppfattning i ämnets komplexitet och därigenom får möjlighet att ställa följdfrågor till informanterna (Esaiasson et al, 2012:250-251). Larsson beskriver också kvalitativ metod:

Gäller det att få förståelse för mer komplicerade fenomen, deras beskaffenhet och kännetecken och för de variationer och avvikelser som ryms i dessa fenomen – eller fenomenets kvaliteter med ett samlat ord – ja då är en kvalitativ undersökning rätt (2010:54)

Nackdelen med samtalsintervjun kan dock vara att informanterna påverkas av den som ställer frågorna och anpassar svaren efter situationen (Esaiasson et al, 2012:235) eller att både intervjuare och informant faller in i en egen pseudovärld (Larsson, 2010:66) eftersom situationen är ”konstruerad”.

1.5.3 Genomförande intervjuer

Samtalsintervjuerna genomfördes under tre olika tillfällen i maj månad år 2014 (*se Material* för mer ingående detaljer). Intervju nummer ett genomfördes som en mindre gruppintervju på Malmö Stadsbibliotek, där två av informanterna medverkade. Den andra och tredje intervjun genomfördes separat på Kulturkansliet, som är Malmö Kulturförvaltnings huvudkontor, där kommunikationschefen och de flesta medarbetare på enheten har sina fasta arbetsplatser. De fyra informanterna som intervjuats är verksamma inom olika institutioner och platser i Kulturförvaltningens organisation. Spektrumet av de perspektiv och erfarenheter som informanterna besitter genom sina olika verksamheter och tidigare bakgrunder är därav brett. Där gynnar också diversifierbarheten undersökningen ur ett validitetsavseende.

1.5.4 Val av intervjumetod

Valet av metod kan motiveras genom det faktum att ämnesvalet med tillhörande frågeställningar inte skulle kunna vara möjliga att få svar på genom valet av en annan metod. Vid enkätundersökning hade några av svaren möjligtvis kunnat framkomma, men då hade validiteten i svaren kunnat ifrågasättas, eftersom undersökningen kräver utförliga svar, där kopplingen mellan teori och praktik behöver synliggöras genom ett subjektivt och kvalitativt arbetssätt. Observation/fältstudie hade också kunnat vara möjligt om undersökningens omfattning hade varit större, och tidsomfång och utrymme för uppsatsen mer generös. En sådan djupare undersökning lämnas därav till vidare forskning (*se vidare forskning*).

1.6 Fallstudie

Denna undersökning skulle kunna betraktas som en fallstudie, i avseende att syfte och frågeställning grundar sig i en ”verklig” problematik inom den i fokus stående verksamheten. Denna undersökningens syfte är dock inte att presentera några färdiga lösningar, utan är snarare att lyfta frågor och att tillföra nya perspektiv kring fallet. Fallstudie utgör därav inte huvudmetod, eftersom jag valt att inte gå djupare in i fallets olika perspektiv. Dock kan metoden ändå motiveras för denna undersökning genom ovanstående argument. I *Metoder i kommunikationsvetenskap* (Ekström och Larsson, red, 2010) förklaras att ”[f]allstudier är inriktade på specifika händelser, organisationer, texter samtal etc” (2010:19), vilket stämmer väl in på denna undersökning.

1.6.2 Material

Allt intervjumaterial finns inspelat och transkriberat, tillgängligt i uppsatsförfattarens ägo. Det har skett en avgränsning vad gäller redovisat material, där endast utvalda delar av intervjumaterialet redovisas i denna rapport. Med utvalda delar menas de svar som är relevanta för undersökningens primära syfte och frågeställningar.

Alla tre intervjuer med de fyra informanterna spelades in via mobiltelefon *och* en digital inspelningsmikrofon (H2 Zoom) för att säkerställa att inget material skulle försvinna i eller under bearbetningsprocessen.

I övrigt har en materialavgränsning skett vad gäller de teoretiska utgångspunkterna, eftersom forskningsområdet är mycket omfattande. Den teoretiska avgränsningen gestaltas på så sätt att endast de delar inom kommunikations- och organisationsteori som rör verksamhetsutveckling samt utvärdering och kommunikationsinsatser som kan kopplas till denna uppsats primära syfte och frågeställningar redovisas.

1.6.3 Etiska överväganden

Informanterna är informerade om villkoren för medverkan i undersökningen enligt *Vetenskapsrådets forskningsetiska principer* (www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf). Kommunikatörerna har alla godkänt att intervjusvaren kommer att publiceras och att deras svar är anonyma i den bemärkelsen att namnen inte kommer att skrivas ut, med motivering att informationen inte har något värde för undersökningens resultat. Kommunikatören som arbetar på en ledande position kommer inte heller att nämnas vid namn trots att antalet personer som arbetar på positionen är limiterade. Valet motiveras i likhet med ovanstående argument. Ingen av informanterna motsätter sig att någon uppgift som framkommit får redovisas i denna uppsats.

1.7 Teori och litteraturgenomgång

Kommande teori- och litteraturavsnitt är indelat i teman utifrån tre huvudsakliga områden: kommunikation och information, utvärdering samt verksamhetsutveckling. Under varje tema beskrivs och presenteras aktuella teorier och en övergripande forskningsöversikt vars syfte är att synliggöra olika dimensioner av temat, så att en tydlig helhetsbild kan skapas.

1.7.2 Tema: Kommunikations- och informationsteori

Temat kommunikations- och informationsteori kommer att beröra centrala teorier och forskning om kommunikation, relevanta för uppsatsens ämnesområde. Temat ska förankra teorier i kommunikationens roll utifrån relevanta aspekter, vilket också kan bidra till en ökad förståelse för undersökningens centrala problematik och frågeställningar ur ett teoretiskt perspektiv.

Den klassiska definitionen av kommunikationsteorin bygger på kommunikation mellan människor, med en förenklad syn om att kommunikation är överföring av meddelanden mellan sändare och mottagare, beskriver Heide, Johansson, Simonsson (2012:78) eller konkret, överföring av information mellan människor, djur eller apparater, enligt *Nationalencyklopedin* (www.ne.se). I boken *Kommunikation i organisationer* (Heide et al, 2012) står det skrivet att numera omfattas området ”kommunikation i relation till bland annat organisationers struktur, kultur, ledarskap, identitet, nätverk, omgivning, globalisering, teknik, nya medier, makt och deltagande” (2012:78).

Peder Hård af Segerstad har skrivit boken *Kommunikation och information – Om människans förmåga att tänka, tala och förstå* (2002). Boken är tvärvetenskaplig och forskningsbaserad med fokus på kunskap, kommunikation och information, där begrepp, teorier och företeelser diskuteras ur lingvistiska, psykologiska och sociologiska perspektiv. *Kommunikation och information* (2002) kommer att användas i relativt stor omfattning tack vare dess innehållsliga kvaliteter vad gäller bredd och koppling till uppsatsens ämnesområde. Hård av Segerstad har i boken sammanställt relevant forskning och teoretiska källor med ett innehåll som ger en god översikt av kommunikationens roll i samhället, dess centrala funktion ur historiska, teoretiska och praktikförankrade perspektiv, samtidigt som den tydliggör organisationsteorier om verksamhetsutveckling, väsentliga för denna undersökning.

Hård af Segerstads definition av kommunikation bygger på interaktion, där han menar att information uppstår genom kommunikation. Det är när det sker en bearbetning av informationen

som kunskap skapas (Segerstad, 2002:35). Det finns alltså en skillnad mellan kunskap och information, där kunskap härleds till mänskligt vetande och information till ”kunskapens yttre och materiella form, det vill säga på något som kan lagras och distribueras” (2002:36) data som går att använda för vidare syften. Kunskap och information är med andra ord sammanlänkade med varandra, där kunskap bygger på mötet mellan kommunikation och information.

I boken *Kommunikation i förändringsprocesser* (Heide och Johansson, 2008) förklaras att organisationens förhållningssätt till kunskap och utbildning i hög grad påverkar synen på kommunikatorens roll och arbete: ”Yrkesområdet är ungt och synen på kommunikatorernas roller och arbetsuppgifter har förändrats mycket de senaste åren och synen på kunskap och utbildning har samband med yrkesrollens utveckling i stort (2008:119)”.

Då boken är en sammanställning av ett forskningsprojekt tas också exempel från olika verksamheter och organisationer upp och redovisas genom informanterna i bokens (i huvudsak chefers) uppfattningar vad gäller kommunikation och kompetens. I synen på teori och forskning framkommer att informanterna ofta värdesätter praktisk kunskap (inom kommunikation), men att en kombination av teori och praktik, där en praktisk tillämpning av teoretisk/forskningsbaserad kunskap ses som mest eftertraktad på arbetsmarknaden (2008:120). Det företag i forskningsprojektet som generellt ”arbetar mest strategiskt med sin kommunikation ser också forskning, teori och utbildning som viktigast. Dessutom använder de teori, forskning och de anställdas kompetens i mycket stor utsträckning” (Heide och Johansson, 2008:121).

Forskningsområdet organisationskommunikation växte fram i mitten av 1940-talet i samband med att Nobelpristagaren Herbert A. Simon (samhälls- och beteendeforskare, född 1916 och verksam i USA, www.ne.se) publicerat sin doktorsavhandling *Administrative behavior* som handlar om beslutsfattande (Heide, Johansson, Simonsson, 2012:63). Herbert A Simon fick 1978 Nobelpris i ekonomi genom sin forskning *Rational Decision-Making in Business Organizations* (www.nobelpriz.org). I mitten av 1960-talet började begreppet användas mer omfattande i sammanhang där forskare intresserar sig för ”budskap, medier, symboler och kommunikationsaktiviteter och hur de är relaterade till organisationsprocesser och organisationer” (Heide et al, 2012:63).

Organisationskommunikation kopplas idag främst till intern kommunikation (Heide et al 2012:64), ”även om organisationens gränser idag inte är lika skarpa som tidigare” (Heide et al, 2012:78).

Heide et als definition bygger på att se ”organisationskommunikation som ett sätt att förstå och förklara olika organisationsfenomen ur ett kommunikationsperspektiv” (2012:78).

Peter Erikson, kommunikationschef på TCO (centralorganisation för fackförbund i Sverige) har skrivit boken *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* (2011). Boken rör sig i gränslandet mellan organisationskommunikation och strategisk kommunikation har ett förord där Erikson formulerar att innehållet ska vara tänkt som en brygga mellan teori och praktik, där fokus ligger på informationsyrkets (kommunikatörers/informatörers) utmaningar och möjligheter att utveckla och effektivisera en verksamhets kommunikation. Erikson menar att planerad kommunikation blir allt viktigare för myndigheter och andra verksamheter, då förutsättningarna i omvärlden ständigt förändras och utvecklingen i samhället går snabbt framåt (2011:9).

1.7.3 Tema: Om utvärdering

Temat utvärdering kommer att beröra centrala teorier och perspektiv på utvärderingsarbete kopplat till kommunikation och specifika kommunikationsinsatser, men också utvärdering som handlar om processinriktat arbete där kommunikation som arbetsfält kan ingå. Forskningsfältet är relativt stort och det finns en mångfald och komplexitet i de olika utvärderingsperspektiv, som växt fram ur olika vetenskapliga traditioner (Sandberg och Faugert, 2007:124-125).

En av de vanligaste definitionerna av utvärdering är att: ”en utvärdering avser en systematisk undersökning av en aktivitets värde och betydelse”, skriver Bo Sandberg och Sven Faugert i boken *Perspektiv på utvärdering* (2007:13). Åke Jerkedal som skrivit boken *Utvärdering- steg för steg. Om projekt- och programbedömning* (2010) bekräftar definitionen och delger ännu ett alternativ, där beslutsfattande ingår i definitionen av utvärdering: ”Att definiera, införskaffa och använda information för beslutsfattande” (2010:19). Samtidigt menar Jerkedal att det är viktigt att poängtera att det inte finns en enda riktig definition om vad utvärdering är (2010:19-21), dock bör några viktiga aspekter av vad en utvärdering är, och hur den tillämpas, betonas enligt Sandberg och Faugert:

Att undersökningen är *systematisk* innebär att ett organiserat och metodologiskt arbetssätt tillämpas. Med detta avser att utvärderingar bör genomföras strukturerat och tillämpa vetenskapliga metoder enligt vedertagna principer. Att en utvärdering studerar en *aktivitet* innebär att det är en specifik åtgärd, t.ex. [...] en insats [...]. I en utvärdering är således bedömnings- eller värdekriterier av centralt värde. Ofta är utgångspunkten för bedömningskriterier politiskt formulerade *mål*. Ett problem är emellertid att administrativa och politiska mål nästan alltid är vagt formulerade (2010:13-14).

Utvärderingsfältet är ett eget forskningsområde som sedan 1950-1960-talen har kommit att utvecklas från tydligt fokus på måluppfyllelse, med standardiserade datainsamlingsmetoder och produktion av kvantitativ vetenskaplig data ”till att idag vara ett fält som kännetecknas av en mångfald av angreppssätt, metoder och analysverktyg” (Sandberg och Faugert, 2007:14).

Sandberg och Faugert hänvisar till Rossi, Lipsey och Freeman (2004) när de skriver att utvärderingarnas ”historiska rötter sträcker sig århundraden tillbaka, men dess etablerande som forskningstradition kan sägas vara av relativt sen härkomst” (2007:15), där utvärderarnas roll var att vägleda för beslutsfattande genom att presentera ett underlag. Vidare går att läsa att utvärderingar under 1900-talet har ”gått från att vara en enkelriktad process där resultat söktes av makthavare, till att idag vara en *arena* för att utbyta erfarenheter och perspektiv” (2007:16).

Under 1970-talet blev utvärdering ett samhällsvetenskapligt forskningsområde, där intresset för utvärderingar har gjort att området nu professionaliserats (2007:15), där utvärdering blivit ett allt mer förekommande samhällsfenomen inom offentlig (och privat) sektor (2007:12). Sandberg och Faugert skriver att i ett mångfacetterat samhälle kan utvärdering ”ses som ett sätt att tillämpa olika metoder för att förstå den allmänna lämpligheten av ett handlingsätt, snarare än som en metod som ska producera ett definitivt svar” (2007:125).

Ibland likställs utvärdering med uppföljning (i folkmun och andra sammanhang). Sandberg och Faugert förtydligar dock skillnaden genom att förklara att en ”uppföljning försöker redovisa vad som har hänt genom att identifiera och beskriva prestationer” (2007:14), aktiviteter och liknande. Resultaten av en uppföljning ska ge en saklig, värderingsfri och översiktlig bild av en aktivitet. Medan en utvärdering ”baseras på resultat av uppföljningar, med den grundläggande skillnaden att en utvärdering strävar efter att systematiskt *värdera* aktiviteten” (2007:14).

Erikson beskriver utvärderingsarbete som en kedja, där analyser av tidigare insatser leder till att beslutsunderlag stärks och arbetet kan planeras bättre, vilket även leder till möjligheter att effektivisera åtgärder inom en verksamhet (2011:150). Erikson förklarar: i ”takt med att informationsenheten får större ansvar [...] ökar också ansvaret för att analysera, planera och mäta resultaten av insatserna” (2011:150-151) och han menar också att behovet av att mäta kommunikationsinsatser är allmänt accepterat. Samtidigt anser Erikson att analys och utvärdering inte får innebära att informationsenheten (/kommunikationsenheten) fastnar i stela arbetsformer (2011:151), i likhet med Heide och Johansson (2008:30). Erikson beskriver fördelarna med att genomföra utvärderingar av kommunikationsinsatser. Dessa grundar sig i effekter som: att urskilja målgrupper, insatsers resultat, kostnader/vinst, att ge underlag till utvärdering av det egna arbetet och att ge underlag för strategiskt arbetet och framtida planering (2011:152).

Heide och Johansson skriver i boken *Kommunikation i förändringsprocesser* (2008) att kontinuerliga mindre utvärderingar kan ha en positiv inverkan på både kommunikatorers sätt att hantera förändringar inom en organisation och på insatserna så att de blir mer effektiva (2008:154). Heide och Johansson skriver också att när ”allt kommer omkring handlar det idag i stor utsträckning om att en insats ska kunna utvärderas och mätas för att en funktion ska ha ett berättigande” (2008:153), men de menar samtidigt att det är lätt känna osäkerhet vid mätningar av kommunikationsinsatser. Författarna anser därför att det är ”viktigt att vara noggrann med vad det är man avser att mäta när det gäller kommunikatorernas arbete” (2008:153).

Det finns en rad olika utvärderingsmetoder och modeller representerade i litteraturen. I detta tema finns dock inte utrymme att fördjupa sig i någon av dessa djupgående. Nedan nämns därför endast de vanligaste utvärderingsmetoderna och begreppen, vilka kan appliceras på utvärdering och kopplas till kommunikationsinsatser.

En vanligt förekommande uppdelning inom utvärderingslitteraturen är att skilja på formativa och summativa utvärderingar. *Formativ* utvärdering handlar om att utveckla utvärderingsobjektet, där flera aspekter tas i hänsyn (som resurser, verksamhetens förutsättning m.m.), där en formativ utvärdering ofta har ett lärande- eller utvecklingsperspektiv i sig (Sandberg och Faugert, 2007:19). *Summativ* utvärdering syftar snarare till bedömning och ska verka för att ge ett underlag för beslutsfattande eller liknande (2007:19). Mål- och effektutvärdering är en metod där man försöker klargöra om insatsen stämmer överrens med mål och önskade effekter (Sandberg och Faugert, 2007:67). Dessa brukar traditionellt sett beskrivas som summativa (2007:19).

Teoribaserade utvärderingsmodeller kan beskrivas som en processutvärdering, där utvärderingen utgår från en teoretisk referensram ”och studerar hur en åtgärd genomförts och hur mål och effekter uppstår eller uteblir” (2007:87). ”En teoribaserad utvärdering underlättar bedömningen av en verksamhet”, skriver Sandberg och Faugert (2007:87).

Jerkedal talar också om olika teoribaserade synsätt och strömningar inom utvärderingsområdet, där utvärderare ansluter sig till olika ”skolor”. Jerkedal förklarar vidare att fler utvärderare börjar se fördelen med att blanda perspektiven och tar exempel på en ”Ekumenisk blandning” (lånat från forskningsvärlden) (2010:49), där positivistiska (naturvetenskapliga), hermeneutiska och pluralistiska perspektiv bland annat exemplifieras i cirkeln av ”utvärderingsskolor”. Teori tycks här vara nära sammankopplat med praktiskt utvärderingsarbete (Jerkedal, 2010:49).

1.7.4 Tema: Organisationsteori, teorier om verksamhetsutveckling

Temat organisationsteori kommer att ta upp perspektiv inom organisationsteori som berör verksamhetsutveckling. Ordet organisation som teorins kärna definieras som:

[E]tt socialt kollektiv där interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmar är grunden för verksamheten som vanligtvis innebär gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett uttalat mål (Heide, Johansson, Simonsson, 2012:38)

Organisationsteori är liksom kommunikationsteori ett brett forskningsfält som kräver avgränsningar. Undersökningens fokus ligger inte i huvudsak på organisationsteori, men ämnet tangerar ändå primära delar inom en organisationsteoretisk begreppssfär i och med att verksamhetsutveckling ofta förknippas och relateras till organisationer. Avsnittet kommer därför (endast) att fokusera det underlag inom organisationsteori (och delvis kommunikationsteori) som rör verksamhetsutveckling och kommunikation med fokus på organisations/verksamhetsutveckling.

Max Weber var en tysk sociolog och filosof under slutet av 1800- och början av 1900-talet. Weber skrev år 1922 *Wirtschaft und Gesellschaft* som kom att lägga grunden för den moderna organisationsteorin (Hård af Segerstad, 2002:44), där idéerna bygger på att tydliga mål och regler gynnar både verksamhet och organisationens anställda. En annan teoretiker som var verksam under samma tid i USA, Frederick Winslow Taylor presenterar teorin om värdet av samverkan i en organisation, även kallat *Scientific Management* eller *Taylorism* (www.ne.se). Riktningen inom organisationsteorin fokuserar särskilt på kommunikationen mellan ledning och anställda och dess betydelse för kompetensutveckling. Taylorismen växte fram under 1900-talet (Hård af Segerstad, 2002: 44-46) och går att jämföra med Webers idéer om mål och regler. En tydlig och regelrätt kommunikation inom verksamheten bör alltså gynna organisationen, både internt och externt vad gäller kommunikativa insatser.

Runt år 1930 framkom forskning om att "[N]yckeln till tillfredställelse i arbetet och hög produktivitet är goda relationer mellan organisationens medlemmar" och en god kommunikation (2002:46). Denna forskning var innovativ för sin tid och kom att kallas *The Human Relation School* där forskningen leddes av psykologen Elton Mayos som byggde sina idéer på en mer human syn på individer i organisationer (*Organisationer, ledning och processer*, kap.8 "Organisationsförändring – från ingenjörskonst till tolkning", Svenningsson och Sörgårde, 2012:237). De tre huvudsakliga organisationsteoretiska principerna som präglade Mayos forskning var sambandet mellan tillfredställelse i arbetet och produktivitet, det sociala systemets

betydelse och länken mellan kunskap om och engagemang i arbetet kontra tillfredsställelse (Hård af Segerstad, 2002:46-47). I likhet med Mayos hänvisar Heide et al (2012:151) till Haas, Davenport-Sypher och Syphers (forskning från 1992) som tydliggör att perceptionen (uppfattningen) av målen har betydelse för sambandet mellan tillfredsställelse med arbetet och kommunikationen, liksom engagemanget i organisationen.

Mer än 80 år senare tycks dessa forskningsresultat fortfarande vara aktuella, där idéerna har haft en grundläggande betydelse för organisations- och kommunikationsteorier, där internkommunikation och internutbildning för verksamhetsutveckling präglas av principerna än idag (Hård af Segerstad, 2002:47). Det bör även framhållas att ännu en betydande teori inom organisationsutveckling, *Organizational Development* (OD), växte fram under 1940-talet, parallellt med *Human Relation School*. ”Od utgör en modell för planerad förändring utifrån huvudsakligen rationella antaganden om organisationers sätta att fungera” (Svenningsson och Sörgärde, 2012:238), i kontrast till *Human Relation Schools* mer känslostyrda syn på ledarskap och kommunikation i organisationer.

Det är inte ovanligt att man inom en organisation behöver fatta komplexa beslut i samband med förändringar, både som ledare och kommunikatör. Hård af Segerstad refererar till organisationsforskarna Gareth Morgans och Herbert Simon när han utforskar grunden för beslutfattande. Forskarna menar att människor inom en organisation ofta måste fatta beslut på osäkra grunder:

I den situationen blir sättet att hantera information, både de tekniska system man använder sig av och de sociala processer varigenom denna information utvärderas och fogas in i beslutsfattandet, avgörande för organisationens utveckling. Det kanske mest utmärkande för både människans och organisationernas informationsbehandlingssystem är nämligen förmåga att lära och därmed förändras [...] (Hård af Segerstad, 2002:47-48).

Vidare beskrivs fyra grundprinciper (som Morgan företräder), vilka kan användas för att arbeta med verksamhetsutveckling och beslutsfattande, även om informationen är bristfällig.

1. Uppmuntra och värdera ett öppet och reflekterande förhållningssätt som accepterar fel och osäkerhet som en oundviklig del av livet i en komplex och föränderlig värld;
2. Uppmuntra ett förhållningssätt till analys och problemlösning som erkänner värdet av att olika ståndpunkter kommer till uttryck;
3. Undvik att påtvinga organiserade grupper handlingsplaner, utan låt dessa i stället växa fram ur gruppens egen problemlösning;
4. Skapa och uppmuntra organisatoriska strukturer och processer som främjar en öppen kommunikation (Hård af Segerstad, 2002:48)

De fyra principerna uppmärksammar alltså betydelsen av kommunikation i en organisation, kopplingen mellan teori och praktik och bejakar ett lyhört ledarskap. Utvärdering kan ses som en del av det reflekterande förhållningssättet, vilket också ger möjlighet att föra en verksamhet framåt. Hård af Segerstad drar paralleller till Karl Weicks (polsk forskare i organisationsteori, född 1936) vars teorier bygger på att människor organiserar sig för att lösa problem och minska osäkerheten i tillvaron (2002:225). Weicks använder begreppet *enacts*, som han beskriver som att samhälleliga och kulturella förändringar måste *uppmärksammas* för att kunna genomföras. Det är först när människan ser en problematik och väljer att ta itu med den (= *enacts*) som den blir en del av organisationens verksamhet och utveckling (2002:226). ”[D]et är människorna som hanterar och analyserar information och som således kan upptäcka och bearbeta de problem som oundvikligen följer med samhällsutvecklingen” (2002: 228). I *Kommunikation i organisationer* (Heide et al, 2012) förklaras det också att organisationer kontinuerligt förändras och det är nödvändigt för att organisationen ska anpassa sig till förändrade förutsättningar såväl externt som internt (2012:180).

Förändringar går även att likställa med utvecklingsarbete av kommunikationsinsatser, där ”kommunikationen spelar en viktig roll vid förändringar”. ”[F]ör det är när vi börjar sätt ord på vad det är som ska förändras som vi också kan börja genomföra förändringen” skriver Heide et al (2012:180). Erikson citerar Luciano Benetton (grundare av Benetton-kedjan) när han skriver om verksamhetsutveckling och kommunikation: ”The world is changing and we’re changing with it. I like it. I go looking for it everywhere I can” (2011:9). Citatet konkretiserar idéerna om att verksamheter som vill ”lyckas” bör ha en öppen och nyfiken inställning och en vilja att utvecklas, i samklang med den föränderliga värld vi lever i.

Förändringar sker inte bara genom problemformuleringar som övergår till praktisk handling. Genom dagens teknik kan vi också använda oss av system som hjälper oss att hantera och sortera stora mängder data och information, så att beslutsfattandet eller utvecklingsarbete kan underlättas och bidra till nya dimensioner. Systemen kommer inte att beskrivas närmare i denna uppsats på grund av utrymmesskäl, men det finns ändå anledning nämna tekniska verktyg i relation till verksamhetsutveckling, då det är en viktig del av alla moderna organisationer idag. Heide et al anser att ”[v]i kan konstatera att informations- och kommunikationstekniken ger många nya möjligheter för organisationslärandet, men mediet i sig räcker inte för att effektivisera lärandet” (2012:173). Heide et al beskriver vidare att dagens tekniska system är så ”effektiva” och informationstäta att fokuset på användarna delvis kan gå förlorat. Om de som arbetar med kommunikation har ett individanpassat och centrerat arbetssätt där teknik och effektivitet står i centrum utan att användarna vet hur informationen ska förvaltas, kan andra

kvaliteter inom organisationen gå förlorade. Om detta sker kan inte kommunikation eller kunskap heller utvecklas, menar Heide et al (2012:173). ”Mycket av det individuella lärandet i en organisation leder till tysta kunskaper”. Heide et al hänvisar till Weick och Ashfords forskning (2001) som betonar att organisationer endast utvecklas när det ”individuella lärandet kommuniceras och kodifieras på något sätt” (2012:173).

Det strategiska arbetet inom en verksamhet går att koppla till verksamhetsutveckling och kommunikation inom en verksamhet. Heide et al. förklarar:

Strategibegreppet är knutet till en överordnad samordning av organisationens viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter. En välutvecklad strategi kan fungera som ett rättsnöre och ett hjälpmedel för fördelning av resurser, identifiering av behov och som riktvisare för förändringar i organisationen (2012:144)

Heide et al. skriver fortsättningsvis att strategier brukar ha ett övergripande perspektiv, men också kan fungera som verktyg för att uppnå mål eller presentera olika handlingsalternativ (2012:144). Det är dock skillnad på vision och strategi, där avsikten med visioner är att motivera och ge ramar för utformningen av mål och strategi (Heide et al, 2012:145).

Kommunikation i förändringsprocesser (red. Mats Heide och Catrin Johansson, 2008) är en bok som bygger på ett forskningsprojekt om förändringsarbete inom flera organisationer i Sverige, vars innehåll speglar hur kommunikationsarbete spelar roll i utvecklingen av en verksamhet. Heide och Johansson skriver att förståelsen för kommunikatörens roll är viktig och att den även har betydelse vid förändringar i en organisation.

Chefer behöver i större utsträckning förstå kommunikatorernas strategiska betydelse för organisationen och ge kommunikationen en mer central roll. Kommunikatorernas faktiska roller och arbetssätt vid olika organisationsförändringar är intressanta att undersöka eftersom hanteringen av den interna kommunikationen i hög utsträckning kan påverka utfallet av förändringsprocessen (2008:111) .

Det går också att läsa att ”utvecklingen av informations- och kommunikationsyrket har gått från att handla om informationsproduktion till att få en mer strategisk roll i organisationen” (Heide, Johansson, 2008:123), vilket kan tyda på att yrkesrollen också förändras i takt med samhällets förväntningar och övriga utveckling.

1.8 Kompletterande forskningsöversikt

Ovan har uppsatsens teoretiska utgångspunkter presenterats genom en tematiserad litteraturgenomgång. Som tidigare nämnts är forskningsområdena kommunikation, utvärdering och verksamhetsutveckling mycket omfattande, där teori- och forskningsöversikten naturligt kräver avgränsning och struktur. Nedan presenteras en kortare (övergripande) komplettering till teoriavsnittet, med fokus på aktuell forskning.

Evert Vedung, professor i stadsvetenskap vid Uppsala universitet har skrivit flertalet böcker och forskningsartiklar om utvärdering. Vedungs fokus ligger främst på utvärdering inom politik och förvaltning, men han har också publicerat många mer generella artiklar om utvärderingsmodeller. Vedung används ofta som kurslitteratur på olika samhällsvetenskapliga universitetsutbildningar och böckerna har därav varit svåra att få tag på och anges därför inte som tryckt källa i denna undersökning.

Ian Shaw är ännu en forskare som haft stort inflytande i ”utvärderingsbranschen”. Shaw har bland annat publicerat forskningsartiklar om kvalitativ utvärdering och är professor vid University of York i England (www.york.ac.uk).

I Sverige representeras forskningen bland annat av forskaren Anders Hanberger från Umeå universitet som publicerat forskningsartikeln ”Den dolda utvärderingspolitiken”, som handlar om hur utvärdering och politik hänger samman, vilket är aktuellt för ämnet. Även andra forskare, som Ove Karlsson på Mälardalens högskola har också skrivit om metoder för utvärdering i kommunala verksamheter utifrån en rad olika perspektiv, så som förvaltningsarbete och ledarskap.

Metoden GLO (Generic Learning Outcomes) presenteras i en masteruppsats av Anna Jönsson och Emma Peterson (2011) från ABM-programmet vid Lunds universitet. GLO beskrivs som en brittisk utvärderings- och processmetod, främst använd inom museibranschen vars fokus är effektmål, där effektmål utgör en gemensam bas (språk, begrepp med mera) som i sin tur ska utveckla verksamheten.

Inom strategisk kommunikation finns ett stort utbud av forskning. Jesper Falkheimer, professor vid Lunds universitet (Campus Helsingborg) har bland annat skrivit ett antal forskningsartiklar om strategiskt arbete i organisationer. Materialet skulle vid vidare forskning kunna fokuseras ytterligare. Det har även skrivit ett antal studentuppsatser om kommunikationsarbete, beslutsfattande och utvärdering som skulle kunna kopplas till ämnet, men som av utrymmesskäl väljs att uteslutas i denna uppsats.

1.9 Kulturförvaltningen i Malmö och Kulturkansliets kommunikationsenhet

Malmö Kulturförvaltning är en paraplyorganisation, bestående av sex olika kulturinstitutioner: Malmö Stadsbibliotek, Malmö Konsthall, Malmö Kulturskola, Malmö Museer, Malmö Konstmuseum och Stadsarkivet. Tillsammans med Kulturkansliet bildar de ett brett nät av verksamheter vars omfattning representerar en stor del av Malmö stads kulturliv, med allt från utställningsverksamhet, barn och ungdomsverksamhet till stöd för det fria Kulturlivet och biblioteks- och arkivverksamhet.

Nedan följer en beskrivning av kommunikationsenheten (som ingår i Kulturkansliet) och dess funktion i Kulturförvaltningens organisation, med utgångspunkt i det material som framkom under intervjun med chefen på kommunikationsenheten. Beskrivningen är till viss del informantens subjektiva beskrivning, men samtidigt är enheten ny och det är därför svårt att tillämpa annat material (genom research) då tryckt offentlig information om enheten är begränsad.

Kommunikationsenheten är en ny enhet som bildades år 2013. Chefpositionen på enheten är också ny, liksom dess funktion i likhet med enheten. En dimension av kommunikationsenhetens funktion inom förvaltning är att vara ett nätverk för de befintliga kommunikatörerna. ”Vi är på väg från en enskild individ som har ett uppdrag som kommunikatör till ett team som jobbar tillsammans”, menar kommunikationschefen på förvaltningen. Tanken är att kommunikatörerna på enheten ska ha expertområden som de kan utvecklas inom, där den mesta kompetensutvecklingen sker. Processen fortlöper genom att kunskaper förs vidare (inom enheten) och därigenom kan också den generella kunskapsnivån och professionaliteten i gruppen höjas, samtidigt som arbetet blir mindre skört.

Kommunikationsenheten på Kulturförvaltningen i Malmö är mitt uppe i en utvecklingsfas, där ett förslag på omorganisering ska presenteras inom kort. Det innebär att en utredning är genomförd och en förändringsprocess inom kommunikationsarbetet har startat, där stora förändringar kan komma att påverka och omforma enhetens struktur. Kommunikationsenhetens generella uppdrag är idag att samordna kommunikationsarbete, men inom samordningsansvaret ingår också att förfoga, fördela och göra kampanjer via de kanaler som enheten ansvarar för. Detta gäller dels för Kulturförvaltningens övergripande insatser, men också för externa parter inom det fria kulturlivet i Malmö.

2 Resultatredovisning, intervjuer

I resultatredovisningen kommer materialet från de tre intervjuerna som genomförts systematiskt att presenteras, uppdelat i fyra olika teman. Temana representerar olika områden som tillsammans skapar en övergripande bild av materialet, kopplat till uppsatsens syfte och frågeställningar. I följande tema 2.1 till 2.4 kommer informanterna att benämnas med förkortningarna *I1-I3* (= informant 1-3), samt *IC* (= informant, chef) vid enskilda uttalande, men som *informanterna* vid generella uttalanden - med motivering att förkortningarna bör bidra till struktur och överblick, eftersom materialet är omfattande.

2.1 Tema: Kommunikatörens bakgrund. Ur teoretiska och praktiska perspektiv

Nedanstående tema innehåller en sammanfattning av informanternas studiebakgrund, yrkesval och upplevda utmaningarna inom yrket kommunikatör, samt en generell beskrivning av synen på yrkesrollen enligt dem själva. Temat kan motiveras genom de centrala frågeställningar som ämnesvalet senare berör.

De fyra informanterna har alla en akademisk bakgrund och har alla arbetat 10-15 år inom Malmö stad, på olika enheter och med skiftande ”yrken” och arbetsuppgifter.

I1 är en arkeolog som började intressera sig för förmedlingsområdet och sedan vidareutbildade sig inom kommunikation. I1 har arbetat som arkeolog, projektledare och senare kommunikatör inom Malmö stad, på museum och bibliotek.

I2 har en samhällsvetenskaplig utbildning med studier i sociologi, statsvetenskap och antropologi samt påbyggnadsutbildning inom kommunikation med en yrkesbakgrund inom Rädda barnen. Främst har I2 arbetet med projektledning, EU-projekt och olika typer av kommunikationsarbete, både nordiskt och internationellt.

I3 har läst kulturvetenskap med etnologi som huvudämne, men har också studerat en medieutbildning inom reklam, läst projektledning och kultursociologi. Arbetslivet har bestått av koordinatorsarbete inom en annan sektor, administration och kommunikationsarbete inom Kulturförvaltningen i Malmö, nu med huvudinriktning på webb.

IC, är utbildad i kulturvetenskap och musikvetenskap, där engelska varit huvudämnet. Efter avslutad grundutbildning lästes en högre utbildning inom journalistik. Efter flera år utomlands med arbete som copywriter, redaktör och journalist flyttade informanten tillbaka till Sverige och påbörjade sin väg mot att bli kommunikatör.

Alla fyra informanter har gemensamt att de inte är ”renodlade” kommunikatörer. I samband med deras akademiska studier och i början av yrkeslivet var siktet inställt på att vara verksam inom en annan yrkesgrupp, men kommunikatörsrollen har idag blivit en naturlig och spännande utveckling, som har gett dem alla möjlighet att kombinera sina styrkor inom ett yrke.

Majoriteten av informanterna menar att kommunikatörsyrket inte ligger särskilt långt ifrån ”den akademiska världen”, där studenter ständigt tränas i skrivande, muntlig presentation och analytiskt arbete, vilket är viktiga delar för en kommunikatör att behärska. I2 menar också att arbetet som projektledare inte är helt olikt kommunikatörens. Projektledning går ut på att kommunicera, vara diplomat, få ihop saker och att driva processer framåt, även om kommunikatörens roll idag har förändrats, menar informanten.

IC menar att det är vanligt att teori och akademisk utbildning inte kan tillämpas rent praktiskt inom kommunikationsområdet och resonerar också att det kanske därför krävs en annan kompetens eller praktisk inblick när man arbetar som kommunikatör. Det vanligast ”felet” är att fastna i verksamheten istället för kommunikationsperspektiven i verksamheten. Steget mellan verklighet och akademi blir för lång, säger IC.

I1 och I2 talar om utvecklingen och kraven på kommunikatörer generellt. Enligt informanternas upplevelser så har den digitala utvecklingen bidragit till att kommunikatörsuppdraget ständigt omformas, där yrket också ändras i takt med omvärldens snabba förändringar. I2 förklarar att man idag arbetar på ett mer sammanhållet sätt i det individuella arbetet, som ”en kugge i ett större maskineri”, än vad man tidigare gjort.

Alla informanter menar att flödet av information är enormt, där kanalerna blivit fler och behovet av kommunikationsinsatser också ökat i och med digitaliseringen. Informanterna anser att det gör att resurser och möjligheter utmanas, samtidigt som kraven och efterfrågan av kommunikation ökar.

Kommunikatörens yrkesmässiga utmaningar varierar, men kan av det framkomna materialet centreras till några kärnområden. Att hitta balans mellan förväntningar som finns på kommunikatören (utförande av arbetsuppgifter) och ett strategiskt arbete är en central utmaning enligt I1 och I2. Att arbeta övergripande med utvecklingsfrågor, samtidigt som det fortlöpande kommunikationsarbetet ska pågå på hög nivå är en balansgång poängterar I1. Förväntningarna är många och att få organisationen att förstå vad kommunikation innebär är en utmaning, förklarar I1. Många vet inte vad en kommunikatör gör, men försvinner vi fungerar inte verksamheten säger I2. Det kan vara svårt att hitta tid att vara strategisk menar informanterna (I1-I3). Tiden är alltid en utmaning när det gäller att få tid till strategiskt arbete som är framåtblickande,

analyserande och utvärderande. Ett konkret exempel är alla inlämningar och tidsbegränsningar som vi kommunikatörer har, förklarar I2. Alla informanter nämner tid och resurser som centrala utmaningar att hantera.

Majoriteten av alla informanter menar också att en av de största utmaningarna i yrket är att nå ut med kommunikationen (eftersom budskapen och informationen är svår att överblicka), att synas med det de gör och att nå rätt målgrupp, samt att målgruppen ska ta till sig budskapet där kommunikationen blir relevant, anses vara generella utmaningar. IC menar i likhet med de andra informanterna att den största utmaningen är att få till stånd relevant kommunikation och att kommunikationen uppfyller mål, målgruppens eller verksamhetens och gärna bådas. Att finna balansen, där kommunikationen är relevant åt båda håll är viktigt, menar IC. Samtidigt som möjligheten man att hitta bra och innovativa lösningar på utmaningarna man möter.

I chefsrollen anser IC att prioritering och beslut är en stor utmaning, där det ständigt krävs förankring i arbetet, både uppåt och nedåt. Flödet av information, kommunikativa projekt och alla dess dimensioner ska hanteras och fördelas på en grupp: ”där handlar det mycket om att vår egen ambitionsnivå är vår största fiende”, förklarar IC. Vilken nivå vi lägger oss på speglar verksamheten och effekterna av våra insatser. IC menar att det ibland kan bli fel om en verksamhet är för produktiv då verksamheten kan ”konkurrera ut” sina egna projekt då marknaden blir mättad. Tiden är ännu en utmaning säger IC (i likhet med I1-I3), där tid för efterarbete och reflektion ofta inte finns.

2.2 Tema: Att utvärdera kommunikationsarbete

Temat *Att utvärdera kommunikationsarbete* redogör för hur informanterna idag arbetar med utvärdering av kommunikationsinsatser och hur de skulle vilja arbeta framöver. Frågan om det finns några verktyg som skulle kunna underlätta utvärderingsarbetet inom deras arbetsfält berörs och kapitlet innefattar också resultat om vilken typ av kompetens som informanterna upplever saknas inom organisationen, vad gäller arbete med fokus på utvärdering av kommunikationsinsatser.

Utvärdering av kommunikationsinsatser är någonting som i mycket liten (eller ingen) omfattning genomförs av informanterna på kommunikationsenhet i nuläget. Alla informanter är medvetna om att arbetet med utvärdering inte prioriteras och ser framförallt tiden som en avgörande orsak. Även andra faktorer spelar dock in, så som hög arbetsbelastning. Det finns enligt informanter digitala verktyg som används vid mätningar av antal besökare på hemsidor,

sociala medier och pressverktyg, men dessa upplevs inte användarvänliga. De uppföljningar som görs i nuläget systematiseras inte heller enligt I1-I3.

I1 berättar att interna utvärderingar (för kommunikationsinsatser) är vanligare och utvärdering vid större projekt, men att många andra utvärderingar ofta blir känslostyrda. I1 illustrerar och säger att man sticker upp ett finger i luften och känner efter. Även I3 pratar om utvärdering och uppföljning som inte dokumenterats och kan kategoriseras som ”känslostyrd”.

I2 menar att det är en fråga om prioriteringar av resurser, då professionell utvärdering ofta är dyr. På I2s arbetsplats har man arbetat med utvecklings- och utvärderingsmetoden GLO (Generic Learning Outcomes, för en utförligare beskrivning av GLO *se Forskningsöversikt*), där effektmål står i centrum, liksom målgrupper. I den första stora satsningen, en större utställning, användes metoden för att utvärdera insatserna professionellt och mätresultaten blev konkreta enligt I2. I1 betonar att utvärderingar måste göras professionellt eller med stor medvetenhet av de ansvariga vad gäller tillvägagångssätt och utförande. ”Vi har inga pengar, vi har ingen tid och vi har kanske inte heller rätt kunskap alla gånger att utvärdera på rätt sätt”, menar I1 och förklarar samtidigt att det kan bli ogjort arbete om genomförandet och kunskapen att tolka resultaten inte finns. I1 och I2 förklarar att det behövs mer kunskap i hur utvärdering kan tillämpas konkret i verksamheten, så att kommunikationsarbetet kan utvecklas.

Att arbeta målinriktat med mätbara mål (och/eller systematisk utvärdering) är någonting som flera av informanterna nämner som en brist och möjlig orsak till varför utvärderingar inte görs. I3 menar att arbetssättet gör att insatserna inte *kan* följas upp eftersom underlaget i princip inte finns. Om det inte finns några konkreta mål att mäta blir det svårt att genomföra någon uppföljning (=utvärdering), säger I3. Ett problem som I3 också upplever är att kommunikationsinsatserna parallellt sker löpande ute i organisationen och inte endast av en ansvarig kommunikatör. Vid systematiskt utvärderingsarbete kan det därför bli svårt att få en överblick och kunna kvalitetssäkra insatserna, eftersom det är oklart vilken kunskap om kommunikation som finns ute i verksamheten. De insatserna blir svåra att följa upp eftersom man inte vet vem som ansvarat för vad eller hur insatserna genomförts, förklarar I3.

Enligt IC är det viktigt att varje kommunikationsinsats är förankrad i en kommunikationsplan, som bidrar till en konkret problematisering av mål, effektmål, syfte, målgrupper med mera, som alltid är dokumenterad. I kommunikationsplanen ingår utvärdering, men trots att planen följs detaljerat stannar arbetet vid utvärderingen, förklarar IC i likhet med de andra informanterna. IC anser att utvärdering bör prioriteras, eftersom det är viktigt att visa vilken nytta kommunikation kan göra för verksamhetens utveckling. Att använda sig av tydliga mål och effektmål tror IC kan vara ett led i att arbetet också lättare kan följas upp. I likhet med I3 menar IC att målen idag är

otydliga och att det därav är svårt att mäta resultaten. För att vidareutveckla kommunikationen vill man veta vilken insats som fungerar, förklara IC.

Malmö stad genomför vartannat år en kulturintressemätning där kulturell aktivitet mäts. IC förklarar att kommunikationsenheten tar del av mätningen generellt och att även andra mätningar görs vid större evenemang där kommunikativa dimensioner ingår. ”Så jag är inte helt rättvis när jag säger att vi inte gör det, fast vi skulle kunna göra det mycket mer!”, förklarar IC.

Alla informanter (I1-I3) vill arbeta mer systematiskt med utvärderingar, både på ett individuellt plan men också övergripande i verksamheten, men upplever i nuläget att flera faktorer hindrar dem från att göra det. I1 har förhoppningar om att mer resurser (ekonomiskt medel) ska avsättas för utvärdering i större projekt, där kommunikation också blir en aktiv del av projektutvärderingen.

IC anser att det ideala hade varit att kommunikationsinsatsen inte är över innan en uppföljning är genomförd, samt att alla insatser kopplas till mätbara effektmål – ”men kanske är det en omöjlighet?”. Att ta ner kommunikationsarbetet till en konkret nivå med målgruppen i fokus, där målen (och effektmålen) också är mätbara är viktigt. Vi måste börja arbeta med utvärdering nu, säger IC.

I1 och I2 anser (i motsättning till vad som tidigare framkommit och framkommer), att enkla utvärderingsverktyg går att hitta på internet och att dessa är tillgängliga, men förklarar samtidigt att de inte används i verksamheten. Enligt I1 är det inte verktygen som är problemet utan snarare utformningen av underlag för utvärdering (frågor med mera), så att rätt målgrupp nås. Dock skulle både I1 och I2 kunna se att användbara utvärderingar (och metoder för dessa) skulle underlätta arbetet. I1 tror att utvärderingar inte tidigare ”legat i tiden” och därför att området behandlats styvmoderligt.

Alla informanter ser fortbildning som ett möjligt verktyg för att utveckla verksamheten och arbetet med kommunikation, där fokus bör ligga på konkreta mål och metoder som är möjliga att följa upp, betonar I3 i likhet med IC.

Till skillnad mot I1 och I2 anser I3 att lätta och användbara verktyg saknas. Verktyg som kan underlätta mindre och mer kontinuerliga utvärderingar. I dagsläget finns flera dataverktyg och system, men de används inte regelmässigt och är krångliga, förklarar I3. I likhet med I3 skulle IC gärna se enkla webbaserade verktyg som kan användas överallt. IC säger att exempelvis en app, som ger tillförlitlig data och information skulle underlätta dimensionen av uppföljning. En annan önskan hade varit ”erfarenhetsbanker” där information om målgrupper, effekter och utvärdering

av insatser kan spridas och utnyttjas, säger IC. Det hade varit ultimatum om den typen av systematisering kunde finnas, menar IC.

IC vill höja lägsta nivån bland medarbetarna och menar att alla ska få inblick i hur man kan genomföra arbetet på en enkel nivå. Det kan vara en väg, i kombination med ökade resurser för uppföljningsarbete, förklarar IC. Många gånger prioriteras inte efterarbete eftersom tiden och pengarna kan läggas någon annan stans. De kortsiktiga perspektiven tar lätt över förklarar IC, vilket förstärks genom att strukturen med kortare projekt är en del av vardagen. Uppföljning och utvärdering skapar långsiktighet och det behövs, menar IC.

Vad gäller frågan om saknad kompetens inom organisationen har informanterna ingen klar uppfattning annat än att en generell kompetenshöjning vad gäller utvärderingsarbete skulle vara bra. Enligt IC bör arbetet bli mer integrerat i kommunikationsarbetet (och kommunikationsprojekt) där utvärdering också bör ingå i sammanställningar av insatser. Att grafiskt visualisera och sammanställa information kring kommunikationsinsatserna konkretiserar både mål och resultat, förklarar IC.

2.3 Tema: Teori och forskning i tillämpad praktik

Temat kommer att beröra hur informanterna förhåller sig till teori och forskning. Hur teorin påverkar informanterna i deras yrkespraktik, hur de upplever att deras arbetsplats tillämpar teori och forskning och om de skulle finna intresse av att tydligare tillämpa teoretiska perspektiv i arbetsvardagen och på så sätt skapa en närmare relation mellan teori och praktik. På vilket sätt denna tillämpning eventuellt skulle kunna ske (enligt informanterna) redovisas också i detta tema. Det bör noteras att informanterna stundtals inte skiljer på teori, kompetenshöjning eller nya rön inom området. Som forskare är jag medveten om att distinktionen inte är klar, men väljer ändå att redovisar materialet i möjligaste mån, trots att begreppen ibland "förväxlas".

I1, I2 och I3 upplever alla att nyare forskning och teorier inom relevanta forskningsområden till viss del når dem i deras yrkespraktik, men anser samtidigt att omfattningen och sättet som teorin påverkar dem i deras yrkespraktik inte är avgörande i arbetsvardagen eller tillämpas konkret. I1, I2 och I3 tar alla periodvis del av föreläsningar och nya rön som kommer upp i samband med inbjudningar till företag/organisationer eller inom Malmö stads internmöten/föreläsningar. Forskningsrapporter tar ingen av informanterna regelbundet del av eftersom det inte finns utrymme, av tidsmässiga skäl.

I2 och I3 säger att forskningen nog påverkar dem i deras yrkespraktik, men på ett omedvetet plan. Eftersom yrket förändras i snabbt takt med omvärlden och dess förväntningar, måste också

den egna inställningen, anpassningsförmågan och kunskapen förnyas för att arbetet ska fungera, resonerar informanterna. Informanterna menar att omvärldsbevakning är en viktig del av kommunikatorens arbete och ansvar och däri ingår teori/forskning, anser informanterna, även om specifika rapporter och avhandlingar ofta inte läses på detaljnivå. I3 anser att forskning påverkar yrkespraktiken relativt mycket genom att man som enskild kommunikatör tar till sig av nya rön och forskning och gärna prova att omsätta teori i praktik.

Att Kulturförvaltningen och Malmö stad är en stor organisation märks i tillämpningen, menar I3 och förklarar att det tar lång tid att förändra arbetssätt och att möjligheterna att prova nya saker också begränsas. I3 säger samtidigt att det ibland behöver ta tid i en kommun eller andra stora organisationer, på bekostnad av det kreativa utforskandet. Malmö stad har många fasta ramar och riktlinjer som arbetet måste gå in under, förklarar I3. Man försöker vara kreativ inom ramarna, men det är inte alltid lätt att genomföra det i praktiken.

IC upplever att teori och forskning påverkar chefsarbetet i högre grad än kommunikatörsrollen. Inom organisationsteoretisk forskning presenteras mycket ny forskning vad gäller ledarskap och kommunikationsstrukturer. Men det är en balansgång vid tillämpningen, anser IC. Ett mindre lyckat exempel ges, där en organisation helt valt att satsa på värdeskapande kommunikation, kopplat till strategiskt arbete och kommunikationsinsatser. Metoden gör att andra, mer basala kommunikativa arbetsuppgifter inte prioriteras, enligt IC, där IC menar att balansen blir sned och hela organisationen blir lidande. IC tycker det är intressant att se hur teorier tillämpas i praktiken, men upplever sig lite kluven till huruvida och på vilket sätt de bör tillämpas inom kommunikationsarbete rent konkret. Att arbeta innovativt med mer otraditionella metoder, i projekt eller genom att titta på liknande branscher som reklambyråer tror IC ibland kan vara mer effektivt. Det finns också mycket att göra vad gäller specifik tidrapportering och mätning (utvärdering) menar IC. Att ställa sig frågan ”vad är det vi gör? Inte för att vi ska trycka in mer, men för att veta: om vi tar på oss den här typen av projekt, då innebär det såhär mycket tid ” och hur ser det ut i relation till alla andra projekt vi jobbar med? frågar sig IC.

I1-I3 upplever inte att arbetsplatsen övergripande använder sig av nyare forskning eller teori så att det märks på deras nivå. Alla informanter tror att arbetsplatsens ledning förvisso tar till sig av forskning, men att den praktiska tillämpningen går mycket långsamt på alla nivåer och att tillämpningen inte är en aktiv process som de (i sådana fall) fått ta del av. Informanterna förklarar dock att IC är ledet mellan Malmö stad och dem och att förvaltningen är ett ”tungt skepp att ro”, där viss information når dem, men att mycket sållas bort.

IC säger att tillämpningen av teori och forskning till viss del sker på en övergripande nivå. Omvärldsbevakning är en viktig del av arbetet med kommunikation och i omvärldsbevakningen ingår att se trender i samhället överlag, där även trender inom den akademiska världen vävs in. Det är i den praktiska tillämpningen av teorin det ofta brister, menar IC. Att veta hur forskningen ska användas rent praktiskt, inte att ta till sig informationen. I3 skulle finna ett intresse i om teoretiska perspektiv tydligare fördes in på arbetsplatsen. ”Annars sitter vi ju egentligen och bara gissar oss fram till hur vi ska jobba”, säger I3. I3 anser, att om forskningen kan underlätta och framhålla nya idéer inom området, vore det dumt att inte använda sig av den. Om man inte använder sig av nya rön kommer man inte heller framåt, utan fortsätter i gamla hjulspår, säger I3. I1 och I2 är mer tveksamma till om teori/forskning bör närma sig praktiken. Båda förklarar att de snarare är intresserade av konkreta verktyg och information som underlättar och utvecklar arbetssätten. Informanterna (I1-I2) ser inte att det finns något utrymme att ”engagera sig” teoretiskt, samtidigt som de ser ett intresse i en tydligare förankring, om forskningen skulle kunna tillgängliggöra utarbetade verktyg (som kanalstrategier för att nå nya målgrupper eller liknande,) som kan landa i ett praktiskt arbete.

IC ser ett intresse i att tydligare förankra teoretiska perspektiv i verksamheten och förklarar att Malmö stad idag driver ett projekt som heter *Gemensamma kommunikationsspår*. Projektet drivs i samarbete med Jesper Falkheimer (professor i strategisk kommunikation och rektor för Campus Helsingborg, Lunds universitet) för att utveckla kommunikationen i staden. IC anser att det är en viktig dimension och säger att förvaltningen inte skulle vara delaktiga om de ”inte var intresserade av att höra vad akademien har för perspektiv att ge oss”.

2.4 Tema: Verksamhetsutveckling inom kommunikationssektorn

Temat verksamhetsutveckling är ett övergripande tema vars syfte är att sammanföra de andra temana och fungera som ett ”paraply”. I nedanstående avsnitt kommer frågor att hur informanterna arbetar med verksamhetsutveckling och hur de upplever att verksamheten övergripande arbetar med verksamhetsutveckling att behandlas. Temat redogör också för informanternas syn på hur ett idealt arbete med verksamhetsutveckling kan se ut där perspektiv som delaktighet betonas.

I2 anser att en daglig och praktisk, men lite negativ sida av utvecklingsarbetet som kommunikator är:

[...]den tillbakahållande aspekten, där vi försöker hålla lite styr på kommunikationen, så att den går i en riktning som är till verksamhetens gagn. Och där kan det vara att man är en "logo-cop", en tråkig magister som kommer och säger: hur kommer det här sig nu?

Att ständigt vara i processer för också arbetet framåt, menar I2. Genom till exempel EU-projekt utvecklas verksamhetens kommunikationsarbete, i och med att projekten ofta kräver tydligare insatser där kommunikationen blir viktigare ju närmare slutet projektet kommer. I1 menar att kommunikatorns roll ofta är den lärande i utvecklingsprocesser, där stöttande och lärande i hur arbete med kommunikation bör användas i organisationen, både inåt mot medarbetarna, men också uppåt till ledningen, är vanligt. Vid beslut och förändringar är det viktigt med tydlig kommunikation, säger I1. I1 och I2 sitter båda i respektive ledningsgrupp där de är en del av ett övergripande strategiskt arbete. De förklarar att det kommunikativa arbetet kommer att bli mer prioriterat inom ledningsgrupperna, där synen på vad kommunikation *är* och *gör*, sakta också förändras i och med att frågorna lyfts. Kommunikatorns roll har länge varit det lyssnade örat, men förhoppningsvis kan rollen förändras, säger I1. Kanske genom utbildningsinsatser? I3 anser sig inte vara delaktig i något konkret förändringsarbete på enheten, annat än genom den genomlysning som övergripande pågår inom enheten, men som nu övergått i en fas där kommunikatorerna inte är aktiva.

Ingen av informanterna (I1-I3) upplever att de kan svara på frågan gällande hur de ser på kommunikationsenhetens övergripande arbete med verksamhetsutveckling, annat än att de vet att det pågår en omorganisering. Informanterna har (som ovan nämnt, se I3) delvis varit delaktiga i förslag gällande omorganisering av kommunikationsarbetet, men är inte längre delaktiga i processen. I1 förklarar att Kulturförvaltningen länge skiljt sig från andra förvaltningar, eftersom varje enhet varit ett starkt varumärke i sig där kommunikatorerna varit "experter" på de egna verksamheterna. Som en del av förändringsarbetet förmodas omorganiseringen delvis bidra till att känslan av individualitet luckras upp, genom en ny enhet och en mer sammanhållen gemenskap.

Ett idealt utvecklingsarbete skulle enligt I1 och I3 bygga på att alla i organisationen har samma syn på kommunikation och vad kommunikation ska göra i verksamheten. I1 pratar om att kommunikatorns roll bör vara tydlig vad gäller arbetsuppgifter och förväntningar, men också

om att det bör finnas en övergripande förståelse, både från ledning och från medarbetare om kommunikationsarbete. Tydlig internkommunikation där alla är med vid start, att förväntningar kommuniceras, samt att medarbetarna får vara med om att styra hur kommunikationen ska genomföras i form av en dialog, anser I1 och I3 vara viktigt. Att ”alla har förståelse för varandras roller” skulle vara idealt enligt I1. I1 menar också att det oftast är så inom en organisation, men att kommunikatorens roll många gånger är flytande, vilket gör att förståelsen uteblir. I2 förklarar att det är bra när flera bär ansvar för kommunikation, så att insatserna fördelas. Projektledare för enskilda projekt måste också vara goda kommunikatörer.

Alla informanter (I1-I3) menar att det behövs mer resurser, i form av tid och/eller personal, så att de kan ägna sig mer effektivt åt strategiska och kommunikativa insatser. Delaktighet är också någonting som alla anser vara viktigt. Att det finns en enhet för kommunikation och utveckling ser I1 som en viktig del i utvecklingsarbetet ”[f]ör de två sakerna hänger ihop”. Finns det en enhet för kommunikation och utveckling kan man också utveckla kommunikationen på ett strategiskt plan, så att det fungerar i en organisation, menar I1. Det är viktigt att skapa plats för ”strategiskt arbetet med kommunikation på arbetsplatsen”, förklarar I1. ”Vi har mycket att se över på den biten för att få kommunikation och utvecklingsbiten stark”, bli mer strategiska och nå ut med våra insatser, anser I2.

Alla informanter vill vara delaktiga i utvecklingsarbetet av kommunikation och i det strategiska arbetet, men anser också att dialogen mellan medarbetare och ledning måste finnas. ”Att vara med och påverka organisationens utformning och komma med den inputen, behövs för att kunna få utrymme att jobba mer”, förklarar I1.

IC som har ett övergripande perspektiv vad gäller kommunikationsinsatser och strategiskt arbete inom förvaltningen anser att kommunikation, rätt använd, är ett effektivt strategiskt verksamhetsutvecklingsverktyg i sig. Genom att skapa delaktighet tidigt i processer kan verksamheten både utmanas och utvecklas genom att man ställer ”obekväma frågor”. IC förklarar att kommunikatörer har en uppgift att förmedla, informera och kommunicera och i det behöver man ha täckt upp vilka dimensioner som är viktiga att känna till för att kunna kommunicera det specifika. Det blir också en del av utvecklingen av projekt, att se till att kollegor och medarbetare som inte jobbar med kommunikation har en plattform att stå på där de kan känna sig trygga, menar IC, apropå strategisk kommunikation vid evenemang och liknande. Det är ett både operativt och strategiskt arbete.

Ett idealt arbete med verksamhetsutveckling av kommunikation skulle enligt IC innebära att kommunikation är tydligt integrerad i verksamheten och att kommunikatorens yrkesroll och arbetsuppgifter renodlas och centreras till kommunikation. IC talar i likhet med I1 om betydelsen

av att det måste finnas en förståelse i organisationen för vad kommunikation är och ska göra, för att på så sätt kunna skapa kommunikativa dimensioner av de verksamhetsspecifika utmaningar som verksamheten står inför. IC anser att det bör finnas mer resurser i form av tid i processen för att kommunikatören ska kunna fokusera på uppdraget. Kommunikationsuppdraget är också ett stort verksamhetsutvecklingsuppdrag, menar IC, där det strategiska arbetet handlar om att utveckla verksamheten framåt. Den konsultativa rollen som kommunikator är viktig, förklarar IC. "Det är en professionalisering av yrkesrollen". Ett exempel på professionaliseringen av yrket är att det för ungefär tio år sedan fanns runt 40 stycken anställda kommunikatörer i Malmö stad. I årsskiftet 2013-2014 var antalet anställda ungefär tre gånger så många (120 stycken). IC tror att ökningen kan bero på att fler ser effekten av kommunikation, både vad gäller interna och externa faktorer. IC ger ett exempel på hur man med små medel kan förändra och påverka genom kommunikation i medvetna insatser. IC förklarar att "har man en chef som inte förstår hur man ska arbeta eller använda en kommunikator till, så måste man börja på botten". IC berättar vidare att det går att genom konkreta små insatser visa effekterna av kommunikation, så att den också kan motiveras. Till exempel genom att göra snygga trycksaker och liknande. Sen vore det bra om insatserna också följdes upp ordentligt, säger IC.

3 Analys och slutsatser

Reflektionerna om synen på kunskap och kompetens, återkommer både i kommunikations- och informationslitteraturen, men också när jag intervjuat informanterna för undersökningen. Heide och Johansson (2008:120) beskriver att praktisk kompetens ofta värderas högt i likhet med ICs uttalande om att det är vanligt att en formell, teoretisk kompetens inte kan tillämpas rent praktiskt inom kommunikationsområdet och att det därför ofta krävs en annan, mer praktisk ingång och kompetens som kommunikator. Heide och Johansson ger exempel på att anställda som har en kombination av hög teoretisk och praktisk kunskapsnivå är de mest eftertraktade på arbetsmarknaden (2008:120), samtidigt som (deras) forskning visar att den verksamhet som arbetar mest strategiskt och framåtblickande också värdesätter teoretisk kunskap högst. Det intressanta i detta sammanhang är att verksamheten i exemplet också tycks ta till vara de anställdas kompetens i hög utsträckning och på så sätt skapa ett nära samarbete mellan teori och praktik.

Alla informanter i denna undersökning har en akademisk bakgrund och lång erfarenhet av att arbeta i en kommunal verksamhet, vilket troligtvis innebär att de även innehar kompetensen som Heide och Johansson beskriver som eftertraktad. Om vi ser på informanternas akademiska bakgrund och arbetslivserfarenhet går det också att dra en slutsats av att det finns ett brett spektra av kunskap förankrat hos var och en, där olikheterna hos informanterna kan vara en fördel för verksamheten, eftersom perspektiven belyser olika delar av kultursektorns omfång. De fyra informanterna arbetar också på tre olika institutioner runt om i staden, vars verksamheter (bibliotek, museum och kansli) har olika målgrupp, arbetssätt och behov av kommunikationsinsatser, även om det övergripande kommunikationsarbetet självfallet överlappas i verksamheterna. Olikheter (och likheter) skulle kunna skapa en plattform för utbyte av erfarenhet och perspektiv som kan gynna verksamhetens utveckling, vilka går att jämföras med Sandberg och Faugerts syn på utvärdering (2007:16). I likhet med Heide och Johanssons sammanställning av forskning skulle kommunikationsenheten möjligen kunna vara en verksamhet som arbetar mer strategiskt än vad de gör idag, om de tydligare valde att applicera forskning och teori i verksamheten, till exempel genom fortbildning.

Flera av informanterna är positivt inställda till både fortbildning och till att teoretiska perspektiv förs in tydligare i verksamheten, såvida de teoretiska perspektiven har en praktisk dimension. Två av informanterna känner tveksamhet inför om teori skulle kunna gynna deras arbetsvardag, men ändrar uppfattning när de själva börjar problematisera teoribegreppet och dess möjligheter. IC känner också en viss tvekan även om informanten generellt anser att det är viktigt att använda sig av forskning. Samtidigt resonerar IC att teori kontra praktik är en balansgång, där kommunikatörsuppdraget idag inte lägger något större fokus på teorier, medan chefsuppdraget tydligare går att härleda till en vetenskaplig bas. IC ser också att om teori och praktik ska närma sig varandra bör det göras medvetet, så inte basala arbetsuppgifter inom organisationen förringas.

Kanske är forskningen idag inte tillräckligt tillgänglig och praktikbaserad för att tjänstemän ute i fältet ska känna sig övertygade om att teorier kan hjälpa dem på vägen? Och när forskningen väl används är processen i en stor organisation ofta långsam, vilket jag tror kan vara en orsak till att intresset blir svagt. En av informanterna menar dock till skillnad från de andra att forskning helt klart påverkar dennes praktik, om än på ett (ibland) omedvetet plan. Genom att alla informanter har en akademisk utbildning, skapas också en naturlig brygga och relation till forskningen i stort. Denna aspekt går att problematisera genom det faktum att informanterna är, oavsett om de vill eller inte, en del av universitet - och forskningssamhället i och med det faktum att de studerat på en högre nivå och tagit till sig av teori och forskning under sin utbildning.

Deras aspekt gör också att de idag agerar på ett visst professionellt sätt i verksamheten och att de tar beslut som grundar sig i deras subjektiva praktiska *och* teoretiska erfarenhet.

Individualitet, lärande och gemenskap är några ord som kan problematiseras utifrån de samtal jag haft med informanterna. Alla informanter kan bekräfta att arbetet som kommunikatör länge varit fokuserat på den egna verksamheten, där arbetet innebär mycket ansvar och individuella prestationer. En av informanterna menar att arbetet idag mer kan liknas vid att vara en kugge i ett större maskineri. Weicks och Aschford (Heide et al, 2001) beskriver att organisationer endast utvecklas när individuellt lärande kommuniceras och kodas i en verksamhet. Dessa tankar är intressanta att placera i relation till verksamhetsutveckling. För att utveckla en verksamhet krävs alltså tydliggörande av information och ett gemensamt språk, där individuella funktioner anpassas med utgångspunkt i en gemensam bas. Men om det individuella arbetet är navet i arbetet, hur kommunicerar man då ensam? Eftersom organisationer idag ofta bygger på att anställda har ett stort ansvar och ”effektivt” arbetar med verktyg (så som ny teknik) kan vi kommunicera med andra och lösa problem trots vår ”individualitet”. Med förutsättning att den mänskliga kommunikationen och informationshanteringen är anpassad efter användarna, förklarar Heide et al (2012:173). Jag tycker att det är en intressant aspekt att se kommunikatören som en kugge i ett större maskineri, eftersom frågan om individualitet, yrkesroll och gemenskap därigenom kan reflekteras över i oändlighet.

Weicks teorier utgår från att människor tillsammans minskar osäkerheten i tillvaron genom att gemensamt lösa problem (Hård af Segerstad, 2002:225). Kan det vara så enkelt; att om vi använder vår gemensamma erfarenhet och tekniken rätt kan vi överkomma hinder och utvecklas i det gemensamma arbetet? Ja, kanske är det nyckeln. Heide et al förklarar dock att tekniken också kan bli ett hinder om den är för ”effektinriktad” (2012:173). Jämför jag med informanternas erfarenheter om tekniska verktyg går det att konstatera att så verkar vara fallet. Enligt Heide et al kan kommunikation eller kunskap inte utvecklas om de som arbetar med kommunikation fastnat i ett individ- och effektivitetscentrerat arbetssätt, där teknik och information inte kan förvaltas.

Informanterna menar att verktyg finns att tillgå, men att de inte är tillräckligt användarvänliga och tillgängliga. IC och I3 är de två informanter som framhåller att enklare utvärderingsintyg skulle underlätta deras arbetsvardag och göra att utvärderingar gjordes mer kontinuerligt. Heide och Johansson skriver att mindre kontinuerliga utvärderingar kan ha en positiv inverkan på att insatser blir mer effektiva, men också på inställningen till förändringar inom en verksamhet överlag (2008:154).

Kommunikationsenheten står i nuläget inför en omorganisering, där verksamheten tycks frångå det individuella och närma sig någonting gemensamt.

I samband med att kommunikatörens yrkesroll diskuteras, betonar I1 och I2 det strategiska arbetets funktion och yrkets snabba utveckling i relation till digitaliseringen i samhället. Utvecklingen antas bidra till att arbetsuppgifter omformats i takt med samhällets övriga utveckling. Heide och Johansson förankrar i likhet med informanternas idéer, att synen på kommunikatörens arbetsuppgifter är föränderliga och de menar att yrkesområdets ålder, men också synen på kunskap och utbildning (inom kommunikation), gynnar den utvecklingen (2008:119). Erikson skriver att planerad kommunikation blir viktigare för kommunikörer, då förutsättningarna i omvärlden ständigt ändras (2011:9), vilket också påverkar yrkesprofessionen. Heide et al utvecklar dessa idéer och förklarar att organisationer *kontinuerligt* förändras, vilket är nödvändigt för att anpassa sig till omvärldens rådande förutsättningar (2012:180). Att kommunikatörens roll, i samklang med organisation, samhälle och digitalisering också påverkas i hög grad är därför inte så konstigt.

Jag funderar på om synen på professionalitet också går att applicera på arbetsuppgifter och genom det ”språk” som yrkesgruppen använder sig av? Kommunikörer innehar (i likhet med andra yrkesgrupper som lärare) mycket tyst kunskap som ibland kan vara svår att mäta och konkretisera i relation till arbetsuppgifternas praktiska dimensioner. Heide et al (2012:78) menar till exempel att området kommunikation innefattar dimensioner som kultur, identitet och makt, vilka alla är aspekter som kräver en djupare förståelse, med betoning på (tyst) kunskap, som är svår att mäta i form av nyttovärdet. Kanske är det en ”nyckel” till varför yrket professionaliserades så sent? Vår syn på nytta speglar ständigt prioriteringar vi gör och omvärldens handlande. Nyttan är en återkommande aspekt, ett ”problem” som ofta måste argumenteras för, särskilt i samband med kulturelaterade aktiviteter. Men nytta handlar inte bara om synen på prioritering och värde, utan innefattar också synen på det mätbara. Genom summativa utvärderingar eller teoretiska utvärderingar kan mål och effekter framkomma (Heide och Johansson 2008:154). Det kan dock vara svårt att genomföra summativa bedömningar av kommunikationsinsatser eftersom kommunikation innebär flera aspekter och dimensioner som ovan nämnt, vilka ”normalt” inte mäts i den typen av utvärderingar, även om det skulle kunna vara möjligt vid en systematisk planering. Informanterna pratar om att det vore idealt om den typen av utvärderingar kunde genomföras, men jag frågar mig om det skulle vara möjligt, så som förutsättningarna i verksamheten ser ut idag?

Två av informanterna talar om att de utvärderingar som sker idag oftast inte grundar sig i någonting mätbart utan snarare är känslostyrda. Formativa utvärderingar ligger närmare denna typ av ”helhetsutvärdering”, där till exempel en verksamhets olika förutsättningar tas med i beaktande när utvärderingen görs. Dock kan de känslostyrda utvärderingarna som informanterna pratar om inte helhjärtat jämföras med en sådan typ av utvärdering, eftersom inget underlag finns dokumenterat, utan helt bygger på erfarenhet och subjektiva antaganden.

Under intervjuerna framkommer att kommunikatörer idag också måste vara goda strateger. Framåtblickande och analyserande är en viktig del av arbetet, men det kan vara svårt att hitta en balans mellan den ”nya” rollen som strateg och klassiska sysslor i vardagens kommunikativa insatser anser flera informanter. Resonemanget bekräftas av Heide och Johansson (2008:123), samtidigt som författarna utvecklar idéerna om att det strategiska arbetet bör prioriteras och att det är av betydelse för verksamhetens utveckling att chefer också har förståelse för kommunikatörens strategiska roll (2008:111). Övergripande förändringsprocesser kan även gynnas om kommunikatörers arbetsuppgifter inom verksamheten tydliggörs, eftersom intern kommunikationen då förbättras. Detta perspektiv återkopplar jag till senare.

En av informanterna betonar ”förståelseperspektivet”, där informanten anser att en övergripande förståelse för kommunikation i verksamheten skulle underlätta vardagen, samtidigt som alla informanter förklarar att de önskar ägna sig mer åt *kommunikation* (där strategiskt arbetet ingår). Sambanden mellan teori och praktik tyder på att ”önskan om” ökad förståelse för kommunikation inte är obefogad, där klagande av arbetsuppgifter och ökad förståelse skulle kunna gynna verksamhetens utveckling generellt.

IC talar också om en professionalisering av yrket i samband med kommunikatörens konsultativa uppdrag, vilket tyder på att ”problemet” uppmärksammas. Weicks begrepp *enacts* (Hård af Segerstad, 2002:226) beskriver att problem som uppmärksammas är en början på en förändringsprocess. Förståelse inom en verksamhet handlar mycket om intern kommunikation. Drar vi en parallell till organisationsteorin kan vi se att *The Human Relation School* beskriver liknande aspekter, där det sociala systemet hänger samman med både kunskap, engagemang i verksamheten och med arbete och produktivitet (Hård af Segerstad, 2002:151), där intern kommunikation utgör en dimension. Morgan förklarar i sina principer gällande verksamhetsutveckling att organisatoriska strukturer som främjar en öppen kommunikation inom verksamheten och bidrar till att beslutsfattande (trots osäkert underlag) kan genomföras (Hård af Segerstad, 2002:48). Enligt Morgans principer om verksamhetsutveckling kan öppenhet och nyfikenhet, i kombination med ett reflekterande förhållningssätt (där olikheter lyfts fram) ingå i en lyckad förändringsprocess i en organisation (Hård af Segerstad, 2002:48). Att våga utforska

nya arbetssätt och genom reflektion resonera kring problem, tycks ge vinningar för verksamhetens utveckling. IC talar särskilt om avsaknad av tid för reflektion, medan de andra informanterna generellt nämner tid som ett centralt problem och utmaning att hantera i relation till utvärderings- och utvecklingsarbete. Om mera tid eller arbetsbelastningen inte var lika hög skulle det kanske vara möjligt för kommunikatörerna att inta ett mer reflekterande förhållningssätt till arbete och utmaningar i arbetsvardagen. Ett perspektiv är en sådan ”tidsinvestering”, där de anställda får mer tid att ägna sig åt kommunikativa insatser och reflektion, skulle gynna enhetens arbetsmiljö, som i sin tur också berikar verksamhetens framtida utveckling.

Utvärderingsarbete och beslutsfattande tycks vara nära sammankopplat, vilket också nämns i litteraturen i utvärderings- och organisationsteorin. Sandberg och Faugert förklarar att utvärderingar måste vara strukturerade och systematiska, där ett metodiskt arbetssätt används (2010:13-14). Eftersom det i nuläget inte sker några systematiska utvärderingar av kommunikationsinsatser på Kulturförvaltningen finns här en tydlig lucka som går att identifiera, både i litteratur och i genomlysning av intervjumaterial. Det går också att dra slutsatsen att det saknas kompetens om utvärdering inom organisationen och avlagda resurser i form av tid, ekonomiska medel och fortbildning.

Jag kan se att det finns en vilja inom verksamheten att arbeta med utvärdering, där alla informanter vill förankra och utveckla utvärderingsarbetet, om förutsättningarna i verksamheten ändras. En av informanterna beskriver en osäkerhet och brist på kompetens vad gäller utvärderingar och resonerar att det skulle krävas stor noggrannhet eller professionella utvärderingar för att resultaten ska vara tillförlitliga och ge någon effekt. Denna kompetens tycks inte finnas i verksamheten idag och tycks inte heller prioriteras, enligt någon av informanterna. Heide och Johansson bekräftar att det är vanligt att känna osäkerhet vid mätningar av kommunikationsinsatser och att det är viktigt att vara noggrann med *vad* man avser mäta (2008:153), i likhet med vad en av informanterna beskriver.

Så som verksamheten är strukturerad idag är min tolkning att det kanske inte är möjligt att arbeta systematiskt med utvärdering av kommunikationsinsatser utan att tillföra fler resurser. Det är inte konstigt att problem med avsaknad av utvärderingar och bedömningsunderlag har uppstått, eftersom utvärderingar inte tycks prioriteras av varken ledning eller kommunikatörer i någon större utsträckning, fram tills idag. Detta med främsta anledning av en hög arbetsbelastning och avsaknad av andra resurser som tid, men också kompetens och brist på enkla tekniska verktyg.

Sandberg och Faugert kopplar också utvärdering till mål, där de förklarar att utvärderingens utgångspunkt är formulerade sådana (2010:13-14). Ett problem, förklarar de, är att administrativa eller politiska mål ofta är vagt formulerade, vilket går att jämföra med den problematik som informanterna själva upplever i sin arbetssituation idag. Flera informanter upplever att det saknas tydligt formulerade mål och att det är en av de största orsakerna till att insatserna inte följs upp. En annan effekt av de vagt formulerade målen, där utvärderingar inte kan eller har svårt att genomföras, är effekterna för beslutsfattande. Finns det inget bra underlag är det också svårt att fatta beslut gällande åtgärder, för att till exempel utveckla en verksamhet. Erikson beskriver processen som en kedja (2011:150). Jag ser framför mig kedjan, som idag är lite ojämn och rostig, men som med ett gott handlag skulle kunna fungera med kvalitativ säkerhet om den bara gavs lite tid och prioriterades där den hänger.

3.2 Vidare forskning och ämnets relevans för kulturadministration

Som tidigare nämns skulle ytterligare perspektiv på verksamhetsutveckling inom Kulturförvaltningen kunna tillföras med hjälp av andra metoder (så som observation eller i en fördjupad fallstudie) om omfattningen av undersökningen varit större. Vidare skulle också forskning som fokuserar på att utforma en specifik modell för hur arbete med utvärdering av kommunikation praktiskt skulle kunna tillämpas i verksamheten vara möjlig.

Då denna undersökning inte ger några konkreta förslag eller lösningar på den problematik som uppmärksammas, skulle vidare forskning även med fördel kunna omfatta en djupdykning i en specifik aspekt av utvärderingsarbete, där andra Kulturförvaltningar också skulle kunna ingå i studien. Denna undersökning blir dock ett bidrag till forskningen, vilket kan komma att bidra till en liten del i ett större övergripande forskningsresultat.

För vidare forskning lämnas också möjligheten att utforska och jämföra Kulturförvaltningens kommunikativa arbete med andra förvaltningar eller myndigheter. Lokalt, regionalt, nationellt eller till och med internationellt (på motsvarande kulturinstitution).

Uppsatsen kan motiveras ur ett kulturadministrativt perspektiv, då möjligheterna till beröringspunkter mellan ämne och ett framtida yrkesliv inom kultursektorn är många. De kvaliteter som undersökningen bland annat framhäver är: kommunikativ förmåga, synen på kunskap, utvärderingsarbete, tillämpning av teori i praktik, samt insikter om kommunikatörers arbete i en verksamhet. Kännedom om hur verksamhetsutveckling successivt sker i en organisation är också en viktig aspekt i relation till kulturadministrationsfältet.

Förändringsprocesser sker inom alla verksamheter, inom kulturinstitutioner, organisation eller offentlig förvaltning, där kulturadministrativ kompetens behövs och finns representerad. Den

kulturpolitiska aspekten bör också framhållas i relation till ämnesvalet, eftersom undersökningen bygger på ett samarbete med en politiskt styrd organisation, vars verksamhet i hög grad påverkas av kulturpolitiska insatser och beslut.

4 Sammanfattning

Uppsatsens syfte är att beskriva hur verksamhetsutveckling sker, med fokus på arbete med utvärdering och med fokus på forskning och teoretisk tillämpning inom kommunikationsarbete. Syftet är också att utforska hur kommunikatörer och kommunikationschefen på Kulturförvaltningen i Malmö konkret tillämpar och förhåller sig till perspektiven i praktiken. Genom att belysa teorier inom kommunikations-, utvärderings- och organisationsteoretisk forskning, formulerar jag ett teoretiskt ramverk som utgör basen för ämnesområdets centrala problematik.

Undersökningen har gett en bild av hur teori tillämpas praktiskt på Kulturförvaltningens kommunikationsenhet av utvalda kommunikatörer. Undersökningen har därav också skapat en dialog om förhållandet mellan teori och praktik, där denna uppsats innehållsliga kvaliteter skulle kunna vara ett led i kommunikationsenhetens belysning av verksamhetsutveckling med fokus på kommunikationsinsatser.

De metoder som har använts i undersökningen är intervjumetod, där tre stycken samtalsintervjuer med tre kommunikatörer och en kommunikationschef från Kulturförvaltningen i Malmös kommunikationsenhet medverkat. Den andra metoden är fallstudie, där brist av utvärdering av kommunikationsinsatser blivit ett problem som också påverkar arbetet med verksamhetsutveckling av kommunikationsarbetet, vilket utgör själva ”fallet”. De frågeställningar som ligger till grund i undersökningen är: hur teorier om utvärdering och verksamhetsutveckling beskrivs i teori-, metod- och forskningslitteratur (ur ett kommunikationsperspektiv), hur kommunikatörer praktiskt förhåller sig till utvärdering, teori/forskning och verksamhetsutveckling, samt vilka teorier, metoder och verktyg som kan vara tillämpningsbara vid verksamhetsutveckling, där utvärdering är en del i kommunikationsarbetet.

Resultaten visar på en komplexitet vad gäller arbete med utvärdering av kommunikationsinsatser, där aspekter som tid, förståelse för yrkets profession (vad gäller arbetsuppgifter och kommunikatörens strategiska roll) och andra resurser stoppar flödet av det konkreta utvärderingsarbetet. Avsaknad av tydligt formulerade mål (och effektmål), samt brist på enkla webbaserade utvärderingsverktyg för mer kontinuerlig, men också systematisk

utvärdering tycks också vara en orsak till varför utvärderingar inte genomförs. Resultaten visar på att utvärderingsarbetet idag är mer känslöstyrkt än tydligt (systematiskt) dokumenterat, vilket också gör att underlag för beslutsfattande blir bristfälligt. Det sker dock en omorganisering av kommunikationsarbetet på förvaltningen idag som skulle kunna innebära att arbetet och metoderna kommer att ändras inom kort.

Resultaten pekar på att det skulle finnas ett behov av utbildningsinsatser inom utvärderingsområdet på kommunikationsenheten. Informanterna är positivt inställda till ett närmare samarbete mellan forskning och teori om informationen som tillförs kan tillämpas tydligt och praktiskt i verksamheten. En tydligare koppling mellan teori och praktik skulle kunna gynna verksamhetens strategiska arbete som i sig gynnar en verksamhetsutveckling, visar en jämförelse med litteraturen. Resultaten visar vidare på att kommunikationsenheten idag har börjat arbeta mera som en enhet, där gemenskap och dialog framhålls, istället för enskilda sektioners individuella prestationer och på så sätt ökas också det ”gemensamma lärandet”. Att ha ett gemensamt ”språk”, god intern kommunikation i kombination med kunskap om verktyg och andra resurser som finns att tillgå, är några av de aspekter som kan gynna verksamhetsutvecklingen. Även medvetenhet om att organisationer ständigt förändras och att de bör omformas i takt med omvärlden, kan i sig bidra till en fördjupad kunskap om hur den egna verksamheten naturligt kan utvecklas.

Denna undersökning är relevant ur ett kulturadministrativt perspektiv, då kommunikation och verksamhetsutveckling är två viktiga aspekter vid arbete inom kultursektorn. Undersökningens primära verksamhet är även en politiskt styrd organisation vilket ger uppsatsen ännu en dimension, där kulturpolitik blir ett aktuellt perspektiv att förhålla sig till.

Referenslista

Tryckta källor

Alvesson, Mats, Sveningsson, Stefan (redaktörer) (2012). *Organisationer, ledning och processer (Andra upplagan)* ur kapitel 8 "Organisationsförändring - från ingenjörskonst till tolkning", Sveningsson, Stefan, Sörgärde, Nadja. Lund: Studentlitteratur

Ekström, Mats, Larsson, Larsåke (redaktörer) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap. (Andra upplagan)*. Lund: Studentlitteratur AB

Erikson, Peter (2011). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation (Sjunde upplagan)*. Malmö: Liber AB

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena (2012). *Metodpraktikan– Konsten att studera samhälle, individ och marknad (Fjärde upplagan)*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte (2012). *Kommunikation i organisationer (Andra upplagan)*. Malmö: Liber AB

Hård af Segerstad, Peder (2002). *Kommunikation och information - En bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB

Jerkedal, Åker (2010). *Utvärdering – steg för steg- Om projekt- och programbedömning (Fjärde upplagan)*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Johansson, Catrin och Heide, Mats (redaktörer) (2008), *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB

Sandberg, Bo, Faugert, Sven (2007). *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur

Strömquist, Siv (2011). *Uppsatshandboken*. Stockholm: Hallgren & Fallgren Studieförlag AB

Artiklar och uppsatser

Alvesson, Mats, Kärreman, Dan (2007). "Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development": *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.4. Lund: Lunds universitet

Hanberger, Anders (2003) *Studies in Educational Policy and Educational Philosophy*. Umeå: Umeå universitet, centrum för utvärderingsforskning (UCER)

Jönsson, Anna, Peterson, Pernilla (2011). *Det angelägna museet – GLO – ett språk för förändring?* Masteruppsats i ABM. Lund universitet

Nina Vilnegård

Opublicerade källor

Allt intervjumaterial från de tre genomförda intervjuerna (under maj månad, 2014) finns inspelat och transkriberat i uppsatsförfattarens ägo.

Webbadresser

Academia: www.academia.edu/4575320/Process_of_Organizing_Karl_E_Weicks

Malmö stads hemsida: www.malmo.se

Nationalencyklopedin:

<http://www.ne.se/kommunikation>

<http://www.ne.se/scientific-management>

Nobelprisets hemsida: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-lecture.html

TCOs hemsida: www.tco.se

Vetenskapsrådets etiska principer: www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf

University of Yorks hemsida: www.york.ac.uk/spsw/staff/ian-shaw/

BILAGA 1

Intervjufrågor till kommunikationschefen

Berätta lite om din bakgrund, utbildning och arbetsliv.

Varför valde du kommunikatör som yrke?

Vad är den största utmaningen i yrket? Och jobbet som kommunikationschef?

Kan du berätta om kommunikationsenhetens funktion i förvaltningen?

Hur arbetar du som kommunikationschef med utvärdering och uppföljning av kommunikationsinsatser idag?

Hur skulle du vilja arbeta?

Kan du beskriva några verktyg som skulle kunna hjälpa dig i rollen som kommunikationschef att arbeta med utvärderingsarbete?

Om du inte känner till några verktyg; anser du att utvärderingsarbete bör prioriteras i verksamheten där du arbetar och varför i så fall? Genom fortbildning, upplysning om verktyg/datorprogram och liknande?

Vilken kunskap upplever du saknas eller bör kompletteras inom organisationen du arbetar i, vad gäller utvärdering/uppföljningsarbete?

Upplever du att nyare forskning påverkar dig i din yrkesroll? Hur upplever du att ny forskning påverkar dig i din yrkespraktik?

Hur upplever du att din nuvarande arbetsplats använder sig av forskning och teori i det praktiska och strategiska arbetet?

Om du inte upplever att nyare forskning och teorier når din arbetsplats.

Skulle du i din roll som kommunikationschef finna intresse i att tydligare föra in perspektiven på din arbetsplats?

På vilka sätt tror du perspektiven skulle kunna tillföra någonting i din praktiska vardag?

Vilka verktyg och strategier tillämpas i arbetet med kommunikation inom förvaltningen, med fokus på utvecklingsarbete?

Hur har verksamheten utvecklats de senaste åren? (Vad gäller kommunikationsinsatser)

Hur skulle (enligt dig) ett idealt arbete med verksamhetsutveckling av kommunikationsarbetet på din arbetsplats se ut?

Kan jag återkomma till dig via mejl om jag skulle ha mer frågor?

Nina Vilnegård

Intervjufrågor till kommunikatörer i Malmö stad

Berätta lite om din bakgrund, utbildning och arbetsliv.

Varför valde du kommunikatör som yrke?

Vad är den största utmaningen i yrket?

Hur arbetar du som kommunikatör med utvärdering och uppföljning av kommunikationsinsatser idag?

Hur skulle du vilja arbeta?

Kan du beskriva några verktyg som skulle kunna hjälpa dig i rollen som kommunikatör att arbeta med utvärderingsarbete?

Om du inte känner till några verktyg; anser du att utvärderingsarbete bör prioriteras i verksamheten där du arbetar och varför i så fall? Genom fortbildning, upplysning om verktyg/datorprogram och liknande?

Vilken kunskap upplever du saknas eller bör kompletteras inom organisationen du arbetar i, vad gäller utvärdering/uppföljningsarbete?

Upplever du att nyare forskning påverkar dig i din yrkesroll? Hur upplever du att ny forskning påverkar dig i din yrkespraktik?

Hur upplever du att din nuvarande arbetsplats använder sig av forskning och teori i det praktiska arbetet?

Om du inte upplever att nyare forskning och teorier når din arbetsplats.

Skulle du i din roll som kommunikatör finna intresse i att tydligare föra in perspektiven på din arbetsplats?

På vilka sätt tror du perspektiven skulle kunna tillföra någonting i din praktiska vardag?

Hur arbetar du som enskild kommunikatör med verksamhetsutveckling i vid bemärkelse?

Hur upplever du att förvaltningens kommunikationsenhet arbetar med verksamhetsutveckling (med fokus på kommunikationsarbete, insatser m.m.)?

Hur skulle (enligt dig) ett idealt arbete med verksamhetsutveckling av kommunikationsarbetet på din arbetsplats se ut?

Hur delaktig skulle du själv vilja vara i detta arbete och på vilket sätt?

Kan jag återkomma till dig via mejl om jag skulle ha mer frågor?