

Kurskod: SKOK11  
Termin: Vårterminen 2020  
Handledare: Mats Heide  
Examinator: Scott Burnett

## **Dags att anamma nya utmaningar**

En fallstudie om kommunikatörers upplevelser av hur digitaliseringen påverkar deras interna yrkesroll

**DANIJELA ILIC & JULIA LORENTSSON**

---

Lunds Universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Ett stort tack

---

Vi vill först och främst visa vår uppskattning till de deltagande kommunikatörerna. Utan er medverkan hade studien inte kunnat genomföras. Vi är otroligt tacksamma för att ni har tagit er tid trots den höga arbetsbelastning som den rådande samhällssituationen har medfört. Vi vill även rikta vår uppmärksamhet mot vår handledare Mats Heide och tacka honom för hans vägledning. Tack för att du har stöttat oss vid arbetet av vår uppsats.

Slutligen vill vi tillägga att allt arbete med uppsatsen har utförts till lika delar av oss författare.

# Abstract

---

The purpose of this case study was to investigate how communicators perceived that digitalization had affected their competence and work with internal communication in the public sector. The intention of the study was to contribute with knowledge regarding communicators ambiguous role and the importance of internal communication documents for their practical work.

This study was conducted through a qualitative content analysis and interviews with communicators from different municipalities. By these methods, we were able to identify that societal change, organizational structure and digital tools have influenced communicators professional role. Based on these themes, we could demonstrate that it's time for communicators to embrace new challenges. This was an outcome of external changes, which constantly evolved communicators profession. Communicators ability to use new digital tools was therefore required to develop municipalities' internal communication. However, the organizational structure could prevent municipalities adaptability. To establish which competence communicators needed in order to manage with current change in the society, municipalities internal communication documents had to be updated. However, these were not prioritized to the extent that was required. This created tension in municipalities, which had an influence on communicators' professional role and their practical work.

*Keywords: communicator, competence, digitalization, public sector, municipality, internal documents, digital tools, societal change, organizational structure*

*Number of characters including spaces: 99 397*

# Sammanfattning

---

Syftet med den här studien var att undersöka hur kommunikatörer upplevde att digitaliseringen har påverkat deras kompetens och sätt att arbeta med intern kommunikation inom offentlig sektor. Studiens avsikt var att bidra med kunskap om kommunikatörers mångtydiga roll och vilken betydelse interna kommunikationsdokument hade för deras praktiska arbete.

För att samla in empiriskt material har en kvalitativ innehållsanalys och intervjuer med kommunalt anställda kommunikatörer genomförts. Genom dessa metoder kunde vi identifiera att samhällsförändringar, organisationsstruktur och digitala verktyg påverkade kommunikatörernas yrkesroll. Utifrån dessa teman har vi kunnat påvisa att det är dags för kommunikatörer att anamma nya utmaningar. Det var en följd av att yrkesrollen ständigt utvecklades som ett resultat av externa förändringar. Det krävdes således en förmåga av kommunikatörer att använda nya digitala verktyg för att utveckla kommunernas interna kommunikation. Organisationsstrukturen hämmade dock kommunernas anpassningsförmåga. För att förtydliga vilken kompetens kommunikatörer var i behov av för att hantera omväxlingar i samhället, hade kommunernas interna kommunikationsdokument behövts förtydligas. Dessa prioriterades däremot inte i den omfattning som krävdes. Detta skapade ett spänningsfält i kommunerna, vilket hade en inverkan på kommunikatörernas yrkesroll och deras praktiska arbete.

*Nyckelord: kommunikatör, kompetens, digitalisering, offentlig sektor, kommun, interna dokument, digitala verktyg, samhällsförändring, organisationsstruktur*

*Antal tecken inklusive blanksteg: 99 397*

# Innehållsförteckning

---

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
Syfte och frågeställningar .....	2
Avgränsningar .....	3
Disposition .....	3
<b>Tidigare forskning och teori</b> .....	<b>4</b>
Kommunikatörens roll .....	4
Intern organisationskommunikation .....	7
Den kommunikativa organisationen .....	9
Digitaliseringen .....	10
Avslutande reflektion .....	12
<b>Metod</b> .....	<b>13</b>
Vetenskapsteoretisk utgångspunkt .....	13
Strategi och urval .....	14
Materialinsamling .....	16
Semistrukturerade intervjuer .....	16
Innehållsanalys .....	17
Analysarbete .....	18
Etiska principer .....	19
Studiens kvalitet .....	19
<b>Analys</b> .....	<b>21</b>
Kommunal verksamhet .....	21
Samhällsförändringar .....	22
Organisationsstruktur .....	25
Digitala verktyg .....	27
Interna kommunikationsdokument .....	35
<b>Slutsatser</b> .....	<b>40</b>
Framtida forskning .....	43
<b>Referenser</b> .....	<b>44</b>

<b>Bilagor .....</b>	<b>48</b>
Bilaga 1 – Intervjuguide.....	48
Bilaga 2 – Interna dokument för analys.....	50

# Inledning

---

Ett nytt tekniskt paradig har utvecklats, vilket förändrar nutida yrkesroller och ställer allt större krav på dagens organisationer (Shahlaei, Rangraz & Stenmark, 2017). Det innebär en organisatorisk förändring där nya kompetensbehov och digitala möjligheter utvecklas och påverkar hur vi kommunicerar med varandra (Shahlaei m.fl., 2017; Snickars, 2018). För att anpassa sig till omvärlden och den pågående digitala förändringen behöver organisationer och dess aktörer ha kompetens kring hur de kan kommunicera digitalt. Detta kan komma att forma en kommunikatörs arbetsroll genom att ställa krav på de kompetenser som efterfrågas (Shahlaei m.fl., 2017). En verksamhets tillämpning av digitala verktyg kan därmed kopplas till en organisations strategiska kommunikation, vilket kan vara problematiskt för kommunikatörers profession och kompetens då nya arbetssätt fordras (Swerling, Thorson & Zerfass, 2014).

Digitaliseringen är ännu ett nytt samhällsfenomen som formar dagens organisationer. Utvecklingen av ett nätbaserat samhälle har skett fort och människor lever nu i en värld där internet har övergått till att vara ett vardagligt fenomen (Snickars, 2018). Det finns numera en uppfattning av att användningen av digital teknik ska förbättra organisationers kommunikation och höja deras interna prestationer (Shahlaei m.fl., 2017). Dessa förutsättningar är direkt kopplade till en organisations effektivitet, men trots det beskriver Shahlaei m.fl. (2017) att det finns en avsaknad av denna kompetens hos kommunikatörer. Utvecklingen kan därmed innebära en stor utmaning för professionen kommunikatör.

För kommunikatörer som arbetar i en kommun kan en sådan utmaning innebära att det är svårt att ta sig an nya digitala arbetssätt, då de måste ta hänsyn till de lagar och förordningar som finns kommunalt (Fredriksson, Färdigh & Törnberg, 2018). Kommunikatörens profession påverkas därmed av en organisations förutsättningar. Dessutom finns det en osäkerhet kring vad en kommunikatör bör arbeta med. En klyfta kan således skapas mellan kommunikatörens kompetens och de existerande förväntningar kring vad yrket kräver (Heide, Simonsson, Nothhaft, Andersson &

von Platen, 2018). Trots detta är kommunikatörer väsentliga för en organisations strategiska och långsiktiga arbete, men digitaliseringen innebär att den traditionella rollen förändras. Det medför ett behov av att omvärdera hur kommunalt anställda kommunikatörer upplever att deras yrkesroll och kompetens påverkas som resultat av digitaliseringen.

För att studera detta kommer vi att genomföra en fallstudie som bygger på erfarenheter från kommunikatörer som arbetar inom offentlig sektor. Valet grundar sig i det faktum att tidigare forskning inom strategisk kommunikation främst omfattar en generell bild där organisationsstrukturen inte uppmärksammas (Fredriksson & Pallas, 2016). Trots detta påverkar strukturen hur en organisation kommunicerar och styr sin verksamhet för att nå sina mål (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Kommuner har en avgörande roll i samhället, därav prioriterar de främst en dialog med medborgarna (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019; Wallenberg, 2000). Ett sådant arbetssätt visar att den externa kommunikationen är dominant i kommuner. Det kan leda till en negativ spiral då den externa kommunikationen prioriteras medan den interna kommunikationen tas för givet (Dahlman & Heide, 2019). Det är på så sätt nödvändigt att främja den interna kommunikationen för att samordna organisationsprocesser, stärka effektiviteten och nå långsiktiga mål (Johansson & Olsson, 2013). För att lyckas med att driva kommunernas utveckling och skapa en enhetlig kommunikation, betonas även vikten av interna dokument (Sveriges Kommuner och landsting, 2019). Därför kommer vi att belysa kommunernas interna kommunikationsdokument för att se vilken betydelse de har för kommunikatörens praktiska arbete.

## **Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att belysa vad kommunikatörens interna yrkesroll faktiskt innebär i praktiken och vilken betydelse interna kommunikationsdokument har för deras arbete. Studiens intention är därmed att bidra med kunskap till forskningsfältet strategisk kommunikation genom att undersöka hur kommunikatörer inom offentlig sektor upplever att digitaliseringen påverkar deras arbetsroll och kompetens.

Vidare avser vi att analysera hur kommunikatörer arbetar för att främja och driva kommunens interna kommunikation för att få en djupare förståelse för kommunikatörernas praktiska arbete. Detta gör att vi kan förstå den komplexitet som präglar



kommunikatörers nuvarande yrkesroll inom en offentlig verksamhet. För att uppnå vårt syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Hur upplever kommunalt anställda kommunikatörer att digitaliseringen påverkar deras sätt att arbeta med intern kommunikation?
- Vilken betydelse har interna kommunikationsdokument för kommunikatörers praktiska arbete?

## **Avgränsningar**

Studien har avgränsats till att undersöka och analysera kommunikatörens yrkesroll i en kommun. En sådan avgränsning har gjorts mot bakgrund av att kommunikatörer anses väsentliga för en verksamhets strategiska kommunikation (Swerling m.fl., 2014). Trots det drabbas professionen av en låg status i organisationer (Falkheimer m.fl., 2017).

För att undersöka hur en kommunikatörs arbetsroll och kompetens kan formas av digitaliseringen har vi även valt att avgränsa fallstudien till kommuner i Sverige. Kommunernas interna kommunikation är betydelsefull för att de ska kunna nå sina mål på ett effektivt sätt och samtidigt stärka demokratin i samhället (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019). Dock präglas organisationer inom den offentliga sektorn av hierarkiska strukturer, lagar och förordningar. Denna organisationsprincip tar form genom flertalet beslutnivåer, tydliga regelverk och planeringsprocesser (Wallenberg, 2000), vilket kan innebära en utmaning för professionen då strukturen kan påverka kommunikatörens yrkesroll och praktiska arbete.

## **Disposition**

I följande kapitel kommer tidigare forskning och teori att presenteras. Avsnittet behandlar forskning kring kommunikatörens roll, intern organisationskommunikation och digitaliseringen. Vidare redogörs ett avsnitt för studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkt, strategi och urval, samt metoder för materialinsamling och analys. Det kommer även att inkludera överväganden gällande studiens kvalitet och etiska principer. Därefter kommer att det empiriska materialet att analyseras, följt av slutsatser och förslag till framtida forskning.

# Tidigare forskning och teori

---

*I denna sektion redogörs studiens teoretiska ramverk. Det består av relevanta teorier kopplat till studiens huvudsakliga syfte. Avsnittet presenterar tidigare forskning kring ämnesområdena – kommunikatörens yrkesroll, intern organisationskommunikation och digitaliseringen.*

## **Kommunikatörens roll**

Tidigare forskning kring kommunikatörens yrkesroll grundar sig i public relations (Heath, 2013). Forskningsområdet fick en allt mer betydelsefull roll under 1900-talet, då organisationer började anamma nya arbetsätt och strävade efter att upprätthålla gynnsamma relationer med viktiga intressenter. Det fanns en vilja att hantera opinionen i samhället, vilket resulterade i att en ny yrkesroll växte fram (Heath, 2013). Den nya rollen innebar att journalistiska kompetenser och en förmåga att hantera massmedier uppmärksammades. Det var vanligt redan under 1940-talet att organisationer utformade nyhetsbrev och tidningar som innebar att skriftliga kunskaper efterfrågades (Dahlman & Heide, 2019). Därefter har yrkesrollen genomgått en kontinuerlig utveckling och man har gått från att vara informatör till kommunikatör. Det var först på 1950-talet som ett intresse för interna relationer växte fram (Rehberg Sedo & Wah, 2013). Det medförde att medarbetare och chefer fick en mer central roll, vilket gjorde att envägskommunikation minskade. Detta förstärktes under 2000-talet då digitala verktyg tillkom och påverkade kommunikatörens interna arbete. Efter år 2010 utvecklades även sociala intranät, där dialog och kunskapsutbyte blev alltmer betydelsefullt i organisationer. Det innebar att den meningsskapande aspekten blev allt mer central och att samtliga medarbetare fick en mer betydelsefull roll (Dahlman & Heide, 2019). Tidigare forskning saknar dock fakta om kommunikatörers medverkan och värde i komplexa organisationer. Vi kommer därmed enbart att använda oss av senare forskning som berör området. Detta för att undersöka hur digitaliseringen har påverkat kommunikatörens nuvarande profession och kompetens.

Numera anses kommunikatörer vara centrala för verksamhetens strategiska kommunikation, men det kan det vara problematiskt att veta vilka kompetensområden som är relevanta för kommunikatörer i dagens organisationer (Swerling m.fl., 2014). Oavsett vilken roll eller nivå kommunikatörer har inom organisationen, är det gemensamma för professionen att kommunikatörer är delaktiga i att utveckla en kommunikativ organisation. Trots det uppfattas oftast kommunikatörens roll som otydlig och att det är oklart vad de ska göra i sitt dagliga arbete (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Det medför att många kommunikatörer tycker att det är deras egna ansvar att lära sig mer och utveckla sin kompetens. Det existerar en uppfattning hos en organisations högsta ledning att kommunikatörer ska klara av allt, därför ses sällan utbildning som något relevant och nödvändigt (Dahlman & Heide, 2019). Det finns därmed ett behov av att planera hur kommunikatörers kompetens kan höjas inom organisationer.

En svårighet med kompetensutveckling är dock att veta vad som krävs av en kommunikatör då deras arbetsroll är bred och kan omfatta olika typer av arbetsuppgifter (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). I dagens organisationer är det vanligt att kommunikatörer arbetar med tekniska och operativa uppgifter som är kopplade till olika kanaler. Dessutom kan yrkesrollen innebära en mer coachande funktion där kommunikatörer kan bidra med stöd till ledning och medarbetare. Detta för att de ska kunna uppnå långsiktiga och strategiska mål (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Vidare hänvisar Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl. (2018) till undersökningen European Communication Monitor som berör kommunikatörers framtid. Enligt undersökningen kommer det under år 2021 vara essentiellt att fortsätta arbeta med att bygga upp och bibehålla ett förtroende, sammanlänka organisationers kommunikation med strategier och handskas med den digitala utvecklingen (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Detta visar ett ökat behov av en förmåga att hantera de verktyg som digitaliseringen medför.

Användningen av digitala verktyg hör ihop med en organisations strategiska kommunikation, men samtidigt är kommunikatörers kunskap kring hur de ska implementera digitala verktyg i sitt dagliga arbete begränsat (Swerling m.fl., 2014; Dahlman & Heide, 2019). Utvecklingen kan således skapa utmaningar och risker om individen inte upplever att de har rätt kompetens för att arbeta digitalt (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018; Shahlaei m.fl., 2017). Den digitala utvecklingen kan även leda till möjligheter som erbjuder kommunikatörer nya sätt att

kommunicera på (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Kommunikatörens roll kan därmed innebära flera olika uppgifter (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018; Shahlaei m.fl., 2017). Trots detta ifrågasätts vanligtvis kommunikatörens värde i organisationer (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). För att påvisa sitt värde bör kommunikatorer även inneha kompetens kring hur de kan mäta och utvärdera sina kommunikationsinsatser. Vanligtvis upplever kommunikatorer att de har rätt kompetens för att genomföra sitt arbete, men det existerar ett stort kompetensgap när det kommer till mätning och utvärdering (Shahlaei m.fl., 2017). För att kunna utvärdera sitt arbete krävs kunskap och utbildning. Här har kommunikatorer med högre position ett ansvar att säkerställa att resterande kommunikatorer kan utveckla sin förmåga (Zerfass, Verčič & Volk, 2017). Detta är nödvändigt då tidigare forskning visar att kommunikatorer saknar rätt kompetens och inte arbetar med mätning och utvärdering särskilt mycket trots att det är en väsentlig del i deras arbete (Zerfass m.fl., 2017; Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Samtidigt kan tidsbrist och begränsade resurser påverka detta negativt. Det kan vara en anledning till varför kommunikatorer inom offentliga organisationer vanligtvis har lägre kompetens kring mätning och utvärdering jämfört med kommunikatorer i privata organisationer (Zerfass m.fl., 2017).

Kommunikatörens kompetens är därmed avgörande för att utveckla kommunikationen i en organisation. För att driva och förbättra den interna kommunikationen förklarar Dahlman och Heide (2019) att utbildning, kunskap och mognad behövs. Fastän detta krävs klargör författarna att det främst är nyexaminerade kommunikatorer som saknar erfarenhet som får arbeta med den interna kommunikationen. De som är mer kunniga prioriteras istället för att arbeta med den externa kommunikationen. Detta beror på att den interna kommunikationen framställs som enkel att arbeta med. En sådan förenklad syn kan istället medföra att endast de som är nybörjare arbetar med den interna kommunikationen, vilket kan hindra organisationers utveckling och framgång inom det området (Dahlman & Heide, 2019). Det är på så sätt avgörande att fortsätta utveckla anställdas förmåga så att de kan klara av framtida krav. Med andra ord är den interna kompetensen en väsentlig del i organisationer. En välfungerande intern kommunikation är betydelsefull för hela verksamheten och "utan den interna kommunikationen finns det inga förutsättningar för en organisation att existera och verka (Dahlman & Heide, 2019, s. 7).

## **Intern organisationskommunikation**

Det finns ett flertal olika argument till varför verksamheter bör arbeta med sin interna kommunikation. Dahlman och Heide (2019) argumenterar för den interna kommunikationens värde genom att förklara det som ”ett outnyttjat organisationskapital” (s. 10). Det kan ha en positiv påverkan på en organisations framgång och utifrån detta perspektiv är det viktigt att motivera medarbetare och chefer (Dahlman & Heide, 2019). Det kan bidra till en välfungerande och effektiv intern kommunikation, som både höjer medarbetarna i deras kommunikativa roll samt skapar en sammanhållning kring organisationens övergripande mål (Erikson, 2017). Medarbetarnas tolkningsprocess påverkar således en organisations interna kommunikation (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Det är därför essentiellt att organisationer framhäver den meningsskapande synen på kommunikation och arbetar internt för att samordna sina processer och skapa en hållbar konkurrensfördel (Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass, & Verhoeven, 2016; Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). I denna studien förespråkas därför ett meningsskapande perspektiv, där kommunikation ses som en social process och där mening skapas i form av dialog mellan människor i olika kontexter. Medarbetarna är essentiella för en organisation och genom en effektiv intern kommunikation kan man arbeta för att påvisa värdet av deras centrala roll. Den förståelse och tolkning människor skapar formas av tidigare erfarenheter (Falkheimer & Heide, 2014). Därför uppmärksammas vikten av att ge medarbetarna information gällande deras funktion i sin helhet (Erikson, 2017). Detta kan skapa goda förutsättningar för att medarbetarna ska förstå sin positiva inverkan på organisationens resultat och öka deras engagemang (Dahlman & Heide, 2019; Verčič & Vokić, 2017). Att medarbetarna har en betydelsefull roll när det kommer till kommunikation visar på att organisationer idag präglas av ett meningsskapande perspektiv.

För att kunna stötta medarbetarna och hjälpa till med att utveckla deras kommunikativa förmåga behöver kommunikatörer inneha kunskap om både de formella och informella kommunikationsprocesserna som inträffar dagligen (Heide & Simonsson, 2011). Det kan leda till en gynnsam intern kommunikation med en organisationskultur som ser och använder befintliga kompetenser inom verksamheten. Intern kommunikation omfattar därmed en strategisk del i organisationer (Dahlman & Heide, 2019). En utmaning med detta är dock att den interna och externa

kommunikationen är starkt kopplade och influerar varandra (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Den interna och externa miljön påverkar organisationers kommunikation då det inträffar i öppna och komplexa system. Kommunikationen består då av meddelanden och budskap som växlas genom olika kanaler och formas av medarbetarnas upplevelser, beteenden, relationer och kompetens (Falkheimer & Heide, 2014). Organisationskommunikation används för att uppnå verksamhetens strategiska och långsiktiga mål. En utmaning för kommunikatörer blir därmed att länka samman kommunikationen med organisationens målsättningar och strategier (Zerfass & Viertmann, 2017). Detta kan framkomma i interna dokument som ledningen tenderar att utveckla (Christensen, Kärreman och Rasche, 2019).

Interna dokument kan användas som hjälpmedel för att tydliggöra långsiktiga mål och vilken inriktning kommunikationsarbetet ska ha (Christensen m.fl., 2019). Däremot kan organisationer påverkas negativt av "bullshit". Bullshit är ett socialt fenomen som har normaliserats i vårt vardagliga liv. Begreppet kan förklaras som meningslöst och ineffektivt prat och är särskilt förekommande i situationer där maktförhållanden är tydliga. Vanligtvis finns det en åsikt att personer som snackar bullshit inte bryr sig om sanningen, men det kan också produceras av ärliga människor som inte är medvetna om vad de gör eller uttalar sig oklart, vilket gör att det kan tolkas på olika sätt av mottagarna (Christensen m.fl., 2019). Möjligheten att sprida bullshit i organisationer ökar genom användandet av digitala medier. Ett resultat av detta kan bli att handlingar inte hör samman med uttalanden och att vissa röster negligeras. Samtidigt kan ledningen och chefer använda sig av bullshit i interna dokument för att styra organisationen i en viss riktning utan att uttryckligt kontrollera medarbetarna (Spicer, 2013; Christensen m.fl., 2019). Detta medför att dokumenten kan upplevas som hotfulla av medarbetarna om de inte upplever att de har den kunskap och kompetens som krävs (Erikson, 2017). Genom att uppmärksamma uttalanden och observera texter kan bullshit identifieras. Trots det accepteras bullshit vanligtvis av medarbetarna på grund av att det har normaliserats i organisationer (Christensen m.fl., 2019). Bullshit kan således hindra organisationslärande, eftersom feedback och kritik inte kommer fram i organisationen (Spicer, 2013; Christensen m.fl., 2019). Dålig kommunikation mellan anställda är på så sätt inte fördelaktigt för den egna organisationen och kan påverka effektiviteten negativt (Kholishoh & Sulastri, 2017). Det är därför viktigt att arbeta kontinuerligt med att utveckla en organisations kommunikativa förmåga. Detta för att de främja ett

arbetsätt som gör interna röster hörda, vilket kan leda till att organisationer kan nå sina mål och bli framgångsrika (Kholisoh & Sulastri, 2017).

### ***Den kommunikativa organisationen***

Betydelsen av kommunikation i organisationer uppmärksammas i forskningsprojektet *Den kommunikativa organisationen* skriven av Heide, Simonsson, Nothhaft, Andersson och von Platen (2018). Projektet syftar till att synliggöra kommunikatörens värde i organisationen samt hur kommunikation kan stärka en verksamhets målsättning. I forskningsprojektet presenterar författarna följande definition:

En kommunikativ organisation har ständigt kommunikation på agendan. Det finns i organisationen en utbredd förståelse för att kommunikation är en förutsättning för en organisations existens, måluppfyllelse och framgång. Ett genomtänkt och välfungerande kommunikationssystem är grundläggande. I den kommunikativa organisationen värdesätts olika röster och det existerar ett aktivt lyssnande för att organisationen ska kunna utvecklas, anpassas till förändringar och leda utvecklingen. Dialogen värdesätts som ett medel för att uppnå tillräcklig ömsesidig förståelse för att kunna handla klokt. Chefer och medarbetare har kommunikativ kompetens och tar ansvar för kommunikationen. Organisationskulturen ligger i linje med organisationens verksamhetsmål och är ett stöd för medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag. Kommunikatörerna är kommunikationsexperter, omvärldsanalytiker och driver utvecklingen av organisationens kommunikation (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018, s. 5).

Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl. (2018) förklarar att en kommunikativ organisation är beroende av kommunikatörer. De är experter på ämnet och kan driva organisationers utveckling framåt. Trots detta kritiserar oftast kommunikatörens arbete och värde inom organisationen. Detta ställer högre krav på kommunikatörens kompetens och kommunikativ förmåga, vilket innebär att kommunikatörer måste komplexifiera sin roll (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Utgångspunkterna från den kommunikativa organisationen kommer därmed att användas som grund till vår studie, då vi undersöker kommunikatörers interna yrkesroll.

Vidare är ett holistiskt synsätt på kommunikation en del av kommunikativa organisationer (Heide, Simonsson, von Platen & Falkheimer, 2018). Däremot präglas synen på kommunikation i organisationer oftast av en förenklad transmissionssyn. Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl. (2018) menar istället att kommunikation i

organisationer bör ses som en kontinuerligt meningsskapande social process, där samtliga medarbetare har en central roll. Men i och med att transmissionssyner utmärker organisationers kommunikation kan olika möjligheter, såsom relationsskapande och tvåvägskommunikation förbises (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Denna syn medför en alltför stark tro på att teknik och digitala verktyg kan lösa förekommande kommunikationsproblem i organisationer.

## **Digitaliseringen**

Digitala verktyg är en betydande drivkraft till digitaliseringens framväxt i samhället (Snickars, 2018; Urbach & Röglinger, 2019). Dessa tekniker kommer inte att vara det sista utvecklingsstadiet i digitaliseringen, utan digitala verktyg kommer hela tiden att förändra nutida arbetsprocesser (Urbach & Röglinger, 2019). Digitaliseringen har på så sätt förändrat vårt nutida samhälle. Inte enbart genom introduktionen av internet, utan även genom dess sätt att förändra informationsflödet (Snickars, 2018). Med begreppet digitalism syftar Snickars (2018) till att klargöra ett tillstånd, det vill säga ett begrepp för att definiera den rådande samhällsprocessen. Från början omfattade digitaliseringen en ökning av organisationers IT-avdelningar, men olika förhållningssätt om digitaliseringens inverkan har successivt omarbetats. Nu menar forskare istället att digitaliseringen har fått en inverkan på samtliga områden inom verksamheter (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017; Urbach & Röglinger, 2019). Det har varit en process där man arbetat utifrån uppfattningen om att digitalisering har varit en stödfunktion med syftet att sänka kostnader. Diskussionen har därefter flyttats till att bli en mer betydelsefull faktor gällande en organisations kärnprocesser (Urbach & Röglinger, 2019). Den förändring som har skett under de senaste åren kommer fortsättningsvis att öka och påverka allt inom och utom en organisation. Det är därför väsentligt att organisationer fortsätter att arbeta proaktivt med hjälp av digitala verktyg för att förbättra effektiviteten (Parviainen m.fl., 2017; Urbach & Röglinger, 2019).

Digitalisering är på så sätt näst intill oundvikligt i organisationer och i många fall fungerar det som ett verktyg som hjälper organisationer att utvecklas strategiskt (Hagberg, Sundström & Egels-Zandén, 2016; Dahlman & Heide, 2019). Digitaliseringen handlar därmed inte enbart om data och teknik, utan mer om dess överlägsna hastighet på utveckling och förändring. Det skapar ytterligare möjligheter



för anknytning och social konvergens, vilket innebär en sammanlänkning av fysiska möten och en förändrad digital tillvaro (Urbach & Röglinger, 2019). Digitaliseringen förändrar därmed en organisations interna processer (Parviainen m.fl., 2017). Dock har digitalisering som term en viss tendens att missbrukas då IT-system och dess funktion inte anpassas till verksamhetens faktiska behov. Dahlman och Heide (2019) problematiserar därmed tanken att det finns en övertro på digitala medier och deras funktion att utveckla och förbättra den interna kommunikationen i organisationer. Detta hänger samman med det traditionella synsättet på kommunikation där digitala verktyg används som en envägskanal för att sprida information om verksamheten bland medarbetarna. För att kommunicera internt idag är det vanligt att använda sig av intranät, trots det nyttjar vanligtvis inte medarbetarna kanalen. Det innebär att man inte använder sig av verktygets potential för att utveckla organisationens interna kommunikation (Dahlman & Heide, 2019). Däremot är det inte självklart att kommunikatörer som arbetar med plattformen har rätt kompetens och resurser för att driva utvecklingen av ett öppet klimat där medarbetarna vågar dela med sig av sina åsikter. Det kan leda till en tystnadsspiral där organisationers utveckling och lärande hindras (Dahlman & Heide, 2019; Morrison & Milliken, 2000). Därför är det viktigt att prioritera den väsentliga informationen och lyssna på feedback från medarbetarna, då digitaliseringen kan medföra ett informationsöverskott i organisationer (Shahlaei m.fl., 2017).

Följaktligen innebär digitaliseringen att vi har gått från ett synsätt att tillämpa envägskommunikation, till att idag främja en dialog i form av tvåvägskommunikation (Cheng, 2016). Detta stämmer överens med en utveckling inom fältet strategisk kommunikation där ett traditionellt perspektiv på kommunikation har omarbetats till ett meningsskapande perspektiv (Heide m.fl., 2012; Falkheimer & Heide, 2014). Det medför ytterligare en utmaning med användningen av digitala kanaler då det är svårt att förutse hur kommunikationen kan förstås och tolkas av en annan mottagare (Cöster & Westelius, 2016). Däremot kännetecknas dagens organisationer ofta av det traditionella synsättet på kommunikation, vilket kan hindra kommunikatörer i deras strategiska roll (Falkheimer m.fl., 2016). Det kan även leda till att organisationer lägger ner mer resurser på sin externa kommunikation, då det finns en tro att detta gynnar organisationen mest (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). För att organisationer ska kunna nyttja mediernas fulla potential behövs det ett öppet organisationsklimat som främjar dialog och stödjer ett aktivt lyssnande. Det fungerar

inte att implementera och använda moderna digitala verktyg i en organisationskultur med ett allt föråldrat perspektiv på ledarskap (Dahlman och Heide, 2019).

Digitaliseringen är således en dynamisk och framväxande förändring som formar samhället, organisationer och människors dagliga liv (Hagberg m.fl., 2016). Det medför en växling från analog till digital teknik vilket påverkar aktörers arbetsroll och hur de interagerar med olika digitala verktyg för nå sin målgrupp (Hagberg m.fl., 2016). Kommunikatörer bör därför ha kunskap kring hur de kan använda sig av digitala verktyg för att förena tekniska och sociala aspekter (Shahlaei m.fl., 2017). Digitaliseringen är därmed en förändring som utvecklar organisationers miljö och struktur. En organisations sociala struktur inkluderar människor, deras arbetsposition och olika enheter inom organisationen som formar hur organisationen styrs (Heide m.fl., 2012). Vi kommer därför att beakta den sociala strukturen för att undersöka hur digitaliseringen påverkar kommunalt anställda kommunikätörers yrkesroll.

## **Avslutande reflektion**

Sammanfattningsvis kan vi utifrån tidigare forskning identifiera ett behov av att undersöka hur kommunikätörens yrkesroll kan påverkas av komplexa förändringar såsom digitaliseringen. Tidigare forskning uppmärksammar ett meningsskapande perspektiv, men en ökning av digitala verktyg kan innebära att organisationer fortfarande präglas av envägskommunikation. Det formar på så sätt hur organisationer kommunicerar med sina målgrupper, vilket kan innebära att det meningsskapande perspektivet försummas (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Vi anser därför att de tidigare presenterade ämnesområdena i avsnittet är betydelsefulla för att undersöka kommunikätörens roll i ett nytt ljus.

# Metod

---

*I följande avsnitt kommer studiens tillvägagångssätt att presenteras. Det omfattar undersökningens vetenskapsteoretiska utgångspunkt samt motivering till urvalsprocessen. Detta följs av en förklaring av de kvalitativa metoderna intervju och innehållsanalys, samt vårt förhållningssätt kopplat till bearbetningen av det empiriska materialet.*

## **Vetenskapsteoretisk utgångspunkt**

För att studera kommunikatörers upplevelser av digitaliseringens påverkan, har vår studie byggts på ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Denna ontologiska ansats var lämplig eftersom vi utgick från att människor är delaktiga i en meningsskapande process. Vårt fokus var främst på människors uppfattning och tolkning av en social verklighet, vilket innebär att mening skapas genom individens egna erfarenheter (Dalen, 2015; Bryman, 2011). Detta är av betydelse för att vi skulle kunna ha möjlighet till att ta del av deltagarnas upplevelser. För att kunna tolka den kunskapen har studiens epistemologi grundat sig i ett hermeneutiskt perspektiv. Vi har använt oss av den hermeneutiska cirkeln i en meningsskapande process, där text har tolkats för att förstå människors livsvärld (Dalen, 2015). Det innebär att vi ville få en djupare förståelse för människors uppfattningar av deras vardagsvärld. Analysprocessen kunde därmed variera beroende på urvalet och vilka intervjupersonerna var. Det beror på att människors erfarenheter och minnen skiljer sig åt. Detta har påverkat både deras och vår tolkningsprocess. Det finns därav en uppfattning om att kvalitativa metoder är subjektiva då forskarens tolkning är väsentlig för studien. Detta är en anledning till varför metoderna kan kritiserats (Bryman, 2011). Däremot var målet med ett hermeneutiskt synsätt att vi genom tolkning kunde erhålla en förståelse av den grupp och det sociala fenomen vi studerat.

## Strategi och urval

Studiens grundläggande strategi har byggt på en fallstudie, där vi ville studera kommunikatörers upplevelser av hur digitaliseringen påverkat deras yrkesroll och kompetens i praktiken. För att samla in empiriskt material till fallstudien, valde vi metoderna intervju och en kvalitativ innehållsanalys. Dessa metoder användes för att uppnå detaljrik och kontextbaserad kunskap (Heide & Simonsson, 2014). Urvalet har därmed varit målinriktat. Det bestod av kommunikatörer från sex olika kommuner, för att få ett djupare och mer mångfacetterat svar. Ett stort antal organisationer behövs inte i kvalitativa fallstudier. Det beror på att forskningsstrategin användes för att producera en djupgående kunskap kring det fenomen som ska studeras (6 & Bellamy, 2012).

Deltagarna som medverkade i studien var även från geografiskt utspridda kommuner. Det baserades på det faktum att offentliga organisationer kan ha stora skillnader gällande förutsättningar och resurser (Fredriksson & Pallas, 2016). Samtidigt har vi i urvalsprocessen behövt ta hänsyn till den rådande samhällssituation med Covid-19, vilket innebar att kommunernas arbetsbelastning har ökat och påverkat deras tillgänglighet negativt. Slutligen, för att säkerställa att intervjupersonerna uppfyllde specifika krav har vi använt oss av ett kriterieurval i undersökningen (Dalen, 2015). Följande kriterier har arbetats fram utifrån studiens syfte:

1. Arbeta inom en kommun i Sverige.
2. Arbeta med kommunikation.
3. Ha en yrkesroll som kan bedömas likvärdig med professionen kommunikatör.

Följande tre villkor ansågs vara fördelaktiga i relation till de avgränsningar vi har gjort i studien, då de fastställde att deltagarna hade en arbetsroll som innebar att de arbetade med kommunikation i en kommun. Under urvalsprocessen beaktade vi inte vilken nivå kommunikatörerna hade inom organisationen. Det betydde att de som medverkade i studien kunde ha en tjänst som både omfattade och inte omfattade ett chefsansvar. Vi valde därför att definiera deltagarna utifrån deras befintliga arbetsroll. Däremot har den kommun som deltagarna arbetat inom anonymiserats i förhållande till intervjupersonernas konfidentialitet. Detta val har gjorts för att värna om intervjupersonernas säkerhet och trygghet, då deras upplevelser av de fenomen

som studerades kunde variera. Vi har skapat nedanstående tabell för att tydligt kunna påvisa deltagarnas arbetsroller utifrån de kommuner som medverkat i studien.

*Tabell 1. Studiens urval*

Kommun Blå	Press- och kriskommunikatör
Kommun Röd	Kommunikationsdirektör
	Kommunikatör
	Kommunikatör
Kommun Grön	Kommunikationschef
	Kommunikatör
Kommun Gul	Kommunikationsdirektör
Kommun Orange	Kommunikationsansvarig
Kommun Lila	Enhetschef Kommunikationsenheten
	Digital kommunikatör

Urvalet bestod av tio deltagande kommunikatörer. Utav dessa hade fem stycken en chefsposition inom kommunikationsavdelningen, medan resterande fem hade en tjänst som inte omfattade ett chefsansvar. Då en chef har formellt ansvar i en organisation kan en maktasymmetri bildas. Det beror på att de har en plikt gentemot organisationen samtidigt som de har möjlighet att kontrollera andras uppfattningar (von Platen & Young, 2014). Vi var medvetna om detta förhållningssätt och hur deras position kunde påverka deras svar. Däremot kunde detta vara av stor betydelse för det resultat vi sedan presenterar i vår slutsats. Vi har därför valt att definiera deltagarna utifrån deras arbetsroll.

Följande urval användes även till vår innehållsanalys. Vi frågade om deltagarna i intervjuerna hade möjlighet att dela med sig av kommunernas interna kommunikationsdokument. Syftet med innehållsanalysen var att undersöka vilken betydelse dessa dokument hade för kommunikatörens praktiska arbete. Skriftliga dokument kan användas för att tydliggöra organisationens ståndpunkter och långsiktiga mål, vilket kan underlätta medarbetarnas arbete (Erikson, 2017). Alla anställda har rätt

till information om deras anställning enligt lagen (1982:80) om anställningsskydd. Hur dessa dokument var utformade kunde dock variera och skilja sig åt mellan organisationerna. Däremot är arbetsgivaren skyldig att lämna ut en beskrivning som innehåller information om arbetsgivare, arbetsvillkor samt de ansvarsområden och uppgifter som gäller för arbetstagaren (Lag om anställningsskydd, 1982:80). Vid undersökningens start valde vi att analysera deltagarnas arbetsbeskrivning, kommunikationspolicy och kommunikationsstrategier. Vi kunde tidigt i processen identifiera skillnader kring vilka dokument som deltagarna och respektive kommun hade utformat. Att dokumenten som användes till innehållsanalysen varierade ansåg vi dock inte vara problematiskt, då dokumenten användes för att jämföra dess karaktär och studera hur det såg ut i praktiken. *Bilaga 2* presenterar vilka dokument respektive kommun bidrog med till studiens innehållsanalys. Detta urval har därmed varit underlag till vår materialinsamling.

## **Materialinsamling**

Det empiriska materialet för studien samlades in genom kvalitativa intervjuer. Dessa bidrog med kunskap kring hur kommunikatörerna upplevde att deras yrkesroll och kompetens formades som ett resultat av digitaliseringen. Utöver intervjuerna kompletterades metoden med en kvalitativ innehållsanalys av kommunernas interna kommunikationsdokument. Detta med syftet att undersöka vilken betydelse dessa dokument hade för kommunikatörens praktiska arbete.

### ***Semistrukturerade intervjuer***

För att få en detaljerad och mångsidig bild av kommunikatörernas upplevelser har vi genomfört semistrukturerade intervjuer. Dessa intervjuer var utformade som ett samtal mellan oss och deltagarna, vilket gjorde att vi kunde få en djupare förståelse av deras tolkningar. Metoden var flexibel och passade för att få insyn i deltagarnas uppfattningar, attityder och erfarenheter (Dalen, 2015).

För att genomföra telefonintervjuerna användes det digitala programmet Zoom. Samtliga intervjuer varade i cirka 40 minuter. Digitala telefonintervjuer var lämpliga för att garantera deltagarnas säkerhet på grund av Covid-19. Det medförde en bättre flexibilitet då vi inte blev beroende av en specifik plats och kunde ha medverkande som arbetade i kommuner över hela Sverige. Det ska inte finnas några

uppenbara skillnader mellan intervjuer som utförs fysiskt eller via telefon. Däremot är de inte alltid fördelaktigt att genomföra längre intervjuer via telefonen då deltagarnas kroppsspråk och omgivande kontext kan förbises (Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014). Men i och med att dessa intervjuer genomfördes via Zoom fanns det en möjlighet för oss att observera deltagarnas kroppsspråk och fysiska miljö.

För att säkerställa intervjuernas kvalitet valde vi att följa Kvale och Brinkmann (2014) sju steg vid utformandet och genomförandet av vår intervjuundersökning – tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Vid studiens start började vi med tematisering, vilket innebar att vi formulerade studiens huvudsakliga syfte. När vi hade säkerställt vad som skulle studeras kunde vi se hur det skulle undersökas, vilket innebar att vår planeringsfas påbörjades. Som ett hjälpmedel till intervjuerna utformade vi först en intervjuguide (*bilaga 1*). Intervjuguiden baserades på olika teman som vi kunde identifiera utifrån våra frågeställningar och den teori som presenterats i tidigare avsnitt. Det tredje steget innebar att vi genomförde våra intervjuer under april månad. Vi började med att ställa inledande frågor för att respondenterna skulle dela med sig av sina erfarenheter och uppfattningar. Då intervjuerna var semistrukturerade kunde ytterligare frågor läggas till för att utveckla deltagarnas svar. Detta medförde även att följderna på frågorna kunde variera. Syftet med metoden var att deltagarna skulle känna sig fria att dela med sig av detaljerade och utvecklade svar kring specifika teman (Bryman, 2011). Därefter transkriberade vi intervjuerna. Vi valde att inte inkludera utfyllnadsord eftersom vi inte ansåg att det var relevant till studiens syfte. I det femte steget analyserade vi det empiriska materialet med ett abduktivt förhållningssätt och med hjälp av den hermeneutiska cirkeln. Efteråt verifierades undersökningen genom att säkerställa studiens kvalitet. Slutligen kunde resultatet presenteras, med hänsyn till etiska principer som berör intervjupersonerna och forskarna (Kvale & Brinkmann, 2014).

### ***Innehållsanalys***

För att samla in ytterligare information valde vi att genomföra en kvalitativ innehållsanalys. Detta för att undersöka vilken mening kommunernas interna kommunikationsdokument hade för kommunikatorens praktiska arbete. Metoden valdes ut för att en innehållsanalys behandlar texter och dokument för att identifiera bakomliggande teman och mönster (Bryman, 2011).

Efter att ha formulerat ett problem och frågeställningar utformade vi kategorier som användes för att leda undersökningen. Dessa kategorier var kommunikatörens roll, digitaliseringen och intern kommunikation. Med hjälp av dessa kategorier studerade vi de interna kommunikationsdokument som vi hade tillgång till. Under analysprocessen kunde även fler och mer detaljerade kategorier tillkomma. Detta var en fördel med en kvalitativ innehållsanalys, då vi kunde arbeta mer flexibelt och lägga till mer under studiens gång (Bryman, 2011). Slutligen presenterade vi de slutsatser som vi hade identifierat i vår tolkningsprocess. Detta gjorde vi exempelvis genom olika citat från dokumenten som användes för att tydliggöra relevant information i förhållande till studiens syfte (Bryman, 2011).

## **Analysarbete**

För att analysera det empiriska materialet har vi använt ett abduktivt förhållnings-sätt (Eksell & Thelander, 2014). Det innebar att vi arbetade utifrån en växelverkan mellan studiens empiriska material och det teoretiska ramverket. Detta valdes för att vi skulle kunna sammanlänka teori och empiri med studiens syfte. Målet var att vi i vår analys ville presentera en tolkning av intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter om digitalisering för att uppnå en djupare förståelse.

Vidare har vi även växlat mellan de olika delarna i undersökningen. Det innebar att vi inledningsvis studerade helheten i materialet för att få en övergripande förståelse. Därefter undersökte vi texterna på djupet för att identifiera de delar som var betydelsefulla i relation till vårt syfte. Vid analysarbetet har vi därmed använt oss av den hermeneutiska cirkeln. Den användes för att förstå en mer djupliggande mening än det som uppenbarade sig direkt i texten (Dalen, 2015). Den hermeneutiska cirkeln bidrog därmed till att vi kunde skapa en förståelse för kommunikatorernas upplevelser. Materialet som användes var intervjupersonernas uttalanden och kommunernas interna kommunikationsdokument. Här använde vi oss av förutbestämda kategorier och frågor som vi hade formulerat i vår intervjuguide. Vi jämförde även materialet för att identifiera likheter och skillnader. Detta gjordes för att undersöka vilka specifika mönster och teman som var centrala. Den hermeneutiska cirkeln bildade således ett samspel, där helheten och delen studerades för att tolka innehållet och skapa en förståelse (Dalen, 2015).



## **Etiska principer**

Vid genomförandet av kvalitativa studier är det väsentligt att ta hänsyn till etiska aspekter. Kvale och Brinkmann (2014) hävdar att etiska problem kan förekomma i undersökningar, framförallt vid intervjuforskning. Vi har därför valt att följa de fyra säkerhetsområden författarna utvecklat – informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll.

För att säkerställa att undersökningen har genomförts på ett etiskt korrekt sätt har vi i studiens startfas meddelat intervjupersonerna vad syftet med undersökningen var. Vi berättade även hur det empiriska materialet skulle användas och bad om deras frivilliga samtycke. Här ingår även deltagarnas konfidentialitet (Kvale & Brinkmann, 2014). Utifrån detta har vi valt att anonymisera samtliga intervjupersoner som deltagit i undersökningen, samt vilken kommun de arbetade inom. Beslutet togs för att skydda deltagarnas privata data med målet att de skulle känna sig bekväma och trygga med sin medverkan. Vi ansåg heller inte att den privata datan hade något specifikt syfte som gynnade studiens resultat. Däremot har vi valt att inkludera vilken arbetsroll de hade inom kommunen då vi upplevde att denna information var väsentlig för att besvara frågeställningarna. Dessa etiska beslut har tagits för att säkerställa studiens kvalitet.

## **Studiens kvalitet**

Eftersom studiens epistemologi och ontologi utgick från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är begrepp som reliabilitet och validitet inte meningsfulla. Det beror på att forskarens egen tolkning påverkar det resultat som studien presenterar, vilket medför att resultatet inte kan bli detsamma ifall undersökningen genomförs igen vid en annan tidpunkt och av en annan forskare (Heide & Simonsson, 2014; Kvale & Brinkmann, 2014). För att göra resultatet mer pålitligt och för att säkerställa kvaliteten var det viktigt att beakta de metoder som användes vid datainsamlingen och analysen (Bryman, 2011). I vår undersökning har vi valt semistrukturerade intervjuer och en kvalitativ innehållsanalys för att samla in ett rikt empiriskt material, vilket ökade studiens trovärdighet (Heide & Simonsson, 2014). Materialet har därefter analyserats med hjälp av den hermeneutiska cirkeln. Dessa metoder användes för att skapa en förståelse genom att tolka deltagarnas upplevelser. Resultatet påverkades således av intervjupersonernas erfarenheter och även av vår världsbild,

vilket gör att det inte kan vara överförbart om andra forskare genomför undersökningen med hjälp av nya intervjupersoner (Heide & Simonsson, 2014; Fejes & Thornberg, 2015). Studiens tillförlitlighet kan dock öka eftersom vi studerade texter i vår innehållsanalys som allmänheten har tillgång till (Falkheimer, 2014; Heide & Simonsson, 2014).

Det vi kunde bidra med i studien var en omfattande beskrivning av det fenomen vi har studerat. Kvalitativa metoder var lämpliga då vi ville få insyn i en grupp kommunikatorers upplevelser av digitaliseringen. Metoderna erbjöd oss en flexibel möjlighet att studera deltagarnas föreställningar kring fenomenet och vi kunde samtidigt identifiera nya perspektiv under studiens gång (Heide & Simonsson, 2014). Vid genomförandet av undersökningen har dock forskaren en central roll (Kvale & Brinkmann, 2014; Heide & Simonsson, 2014). För att säkerställa att vi genomförde studien på ett trovärdigt sätt valde vi därför att följa Kvale och Brinkmanns (2014) sju steg i en intervjuprocess. Vi tog även hänsyn till de fyra säkerhetsområden som berör etiska principer. Detta medförde att undersökningen kunde genomföras på ett giltigt och välgrundat sätt (Kvale & Brinkmann, 2014). För att ge läsaren nödvändiga förkunskaper kring det observerade problemet i studien valde vi även att presenterat relevant bakgrundsinformation. Därefter har vi introducerat det empiriska materialet som användes i vår analys på ett tydligt och transparent sätt. Detta har vi gjort genom att inkludera citat som belyser tre teman vi identifierat. Allt detta har genomförts för att ge läsaren förkunskaper så att de själva kan bedöma studiens värde (Thomsson, 2010).

# Analys

---

*I detta kapitel introduceras en bakgrund till kommunala verksamheter, vilket följs av en redogörelse av det empiriska materialet från studiens kvalitativa intervjuer och innehållsanalys. Analysen består av tre övergripande teman som har identifierats – samhällsförändringar, organisationsstruktur och digitala verktyg. Sedan presenteras ett avsnitt kring vilken betydelse kommunernas interna dokument har för kommunikatörens praktiska arbete.*

## **Kommunal verksamhet**

I *Public sector communication* redogör Fredriksson och Pallas (2018) för hur offentliga organisationers verksamhetsaktiviteter kan uppfattas som oskiljbara från staten. Detta beror på att organisationer inom offentlig sektor måste ta hänsyn till tre olika faktorer – hur organisationen styrs, finansieras och vilka målsättningar de har (Fredriksson & Pallas, 2018). Institutionella konfigurationer uppmärksammas då eftersom de formar organisationers sätt att uppträda (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015; Fredriksson & Pallas, 2018). Det innebär att kommuner arbetar på liknande sätt med sin kommunikation trots att det finns stora skillnader bland kommuners förutsättningar och resurser (Fredriksson, Färdigh & Törnberg, 2018).

Enligt Fredriksson och Pallas (2016) är det främst den politiska karaktären som formar offentliga organisationer. Det beror på att organisationen måste följa ett flertal olika lagar och förordningar som styr deras mål och aktiviteter (Fredriksson & Pallas, 2016). En av dessa är Kommunallagen (2017:725) som fastställer att kommuner ska ha en beslutande församling, fullmäktige och styrelse. Utöver detta utses en nämnd och flera utskott. Dessa regler påverkar således kommunala verksamhetens sociala struktur och formar hur organisationen samordnas. Vidare behöver kommuner arbeta på ett transparent sätt då de ständigt måste ta hänsyn till olika typer av intressenter såsom andra organisationer, politiker, medborgare, media och medarbetare (Fredriksson & Pallas, 2016). Förhållningssättet medför därmed att organisationen inte kan agera självständigt då de måste uppfylla specifika målsättningar.

Det kan leda till konflikter mellan professioner inom organisationen då olika yrkesroller har specifika mål, uppgifter och värderingar som inte alltid stämmer överens med organisationens övergripande mål och strategi (Fredriksson & Pallas, 2016).

## **Samhällsförändringar**

Utifrån det empiriska materialet har vi identifierat ett tema som visar sig ha en inverkan på hur kommunalt anställda kommunikatörer upplever att digitaliseringen påverkar deras interna yrkesroll, nämligen rådande samhällsförändringar. Det handlar därmed inte enbart om digitaliseringen i sig, utan även om hur andra framväxande förändringar i samhället påverkar kommunikatörens yrkesroll och behov av att ha digital kompetens. En indikation på detta är den rådande samhällssituation kring viruset Covid-19. Trots att intervjufrågorna inte uppmärksammade problemet diskuterade samtliga intervjupersoner hur situationen har förändrat deras nuvarande yrkesroll. Den pågående samhällsförändringen har därmed lett till att kommunikatörerna har fått ändra deras arbetssätt. En kommunikatör från den röda kommunen berättar:

Jag tycker att våran yrkesroll ställs på sin spets i och med Corona grejen. Det är nu man på något vis får visa hur viktigt det är med kommunikatörer och trovärdig information vid rätt tid, att det går snabbt och att det är korrekt. Det är nu viktigare än någonsin.

Denna beskrivning antyder att händelser som sker i samhället styr kommunikatörernas praktiska arbete i en kommun. De förändringar som sker i samhället påverkar då organisationen och samtliga yrkesroller, vilket är ett resultat av att organisationer är beroende av sin omvärld (Hagberg m.fl., 2016).

Samhällsförändringar medför på så sätt att organisationer blir mer komplexa och för att en organisation ska kunna bemöta framtida krav är en kommunikatörs kompetens grundläggande (Swerling m.fl., 2014). Det kan dock vara utmanande för dagens kommunala kommunikatörer att veta vilka kompetenser som krävs i förhållande till den rådande samhällsförändringen. Följaktligen berättar kommunikatören från den röda kommunen:

Inte att vi måste bevisa men jag har känt att man ofta får frågan “vad gör en kommunikatör?” och jag har själv tyckt att det är lite svårt att svara på. Det är klart, om man går in på specifika arbetsuppgifter så är det en helt annan sak men ska man vara generell så blir det lite luddigt och det är klart, folk förstår inte.

Här beskriver kommunikatören att det existerar en oklar perception om vad kommunikatörer bidrar med till organisationen och vilka kompetenser de bör inneha. Det stärker bilden om att kommunikatörens roll kan uppfattas som otydlig (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Under rådande förändringar i samhället kan kommunikatörens yrkesroll dock bli mer diffus eftersom det bildas en allmän osäkerhet i organisationer. Det kan därför vara svårt att veta hur kommunikatörerna kan arbeta strategiskt för att driva kommunens utveckling. Detta kunde identifieras i intervjuerna då kommunikatörerna arbetade mer operativt under en krisartad samhällsförändring. Det visade sig genom den envägskommunikation som kommunala kommunikatörer numera måste förmedla till interna som externa intressenter, eftersom samhällsförändringen Covid-19 är en pågående situation som drabbar alla. Det kan förklaras som en avvikande syn i förhållande till hur utvecklingen har skett från envägskommunikation till tvåvägskommunikation (Cheng, 2016). Sådana samhällsförändringar skapar istället ett behov av ökad informations spridning. Denna nödvändighet beskrivs av press- och kriskommunikatören från den blåa kommunen:

Alltså det blir ju såklart det i såna här kristider, då blir det mycket envägskommunikation externt. Då har vi inte tid. Vi har ju valt att inte gå ut med en viss information på Facebook för vi vill inte ha den där dialogen. Utan det är bara information som ska ut.

Beskrivningen visar att det finns en upplevelse att användandet av digital teknik kan kunna lösa kommunens befintliga problem. Denna problematik kan förklaras av den övertro som Dahlman och Heide (2019) uppmärksammar. Detta förhållningssätt kan vara en anledning till att många upplever att en transmissionssyn präglar organisationers kommunikation (Falkheimer m.fl., 2016; Heide, Simonsson, Nothhaft et al., 2018). En konsekvens av ett sådant synsätt kan vara att ledningen föreställer sig att kommunikatörer inte tillför något högre värde till organisationen. Det ställer även högre krav på kommunikatörernas digitala kompetens. Covid-19 är därmed ett aktuellt exempel på hur en samhällsförändring kan driva den digitala

utvecklingen. Digitala arbetssätt har numera fått en mer allomfattande funktion för kommunikatörerna och framförallt för kommunernas informationsspridning. Det som driver denna process kan uppfattas som oavbrutna satsningar på digitala verktyg (Snickars, 2018; Urbach & Röglinger, 2019).

Denna samtida och fortlöpande förändring kan både tolkas som positivt och negativt av de deltagande kommunikatörerna. Det finns delvis en upplevelse hos kommunikatörerna att samhällsförändringen Covid-19 har medfört ett större förtroende för professionen, vilket påvisar en positiv inverkan. Medarbetare och medborgare förlitar sig på den information som sprids via digitala verktyg. Det är en följd av att kommunerna har en viktig samhällsfunktion (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019; Wallenberg, 2000). Däremot kan kommunernas position i samhället även innebära en svårighet för kommunikatörerna eftersom den rådande samhällsförändringen gör att de fått ställa om till ett digitalt arbetssätt. En problematik med detta är att de måste anpassa kommunikationen för att nå en bredare målgrupp än vad de vanligtvis gör. Samhällsförändringar kan då upplevas som svåra av kommunala kommunikatörer eftersom de bär på ett stort externt ansvar gällande informationsspridning. En svårighet kan vara att kommunikatörerna utsätts för ett dilemma där kommunernas interna kommunikationsprocesser försummas. Det blir därmed essentiellt för kommunikatörer som arbetar i kommuner att ha kunskap kring hur de kan fortsätta stärka professionens interna förtroende och på så sätt arbeta proaktivt med hjälp av digitala verktyg. En förmåga att använda sig av digitala verktyg krävs för att utveckla organisationens interna kommunikation, lösa problem och vara mer kommunikativa på ett effektivare och snabbare sätt. Den digitala samhällsförändringen kan på så sätt förstås som en kontinuerlig pågående process som ännu är i början av dess utveckling. Digitaliseringen har dock en hög förändringshastighet (Urbach & Röglinger, 2019) och är därmed ett fenomen som ständigt gör intryck på både moderna arbetssätt och på kommunikatörens interna yrkesroll.

Sammanfattningsvis innebär samhällsförändringar att organisationer blir mer komplexa och det kan vara svårt att veta vilka kompetenser som krävs av kommunala kommunikatörer. Behovet av information ökar under förändringsarbeten och det kan vara svårt att anpassa kommunikationen till olika målgrupper. Samtidigt medför detta att kommunernas envägskommunikation via digitala verktyg förstärks. Detta gör att det kan vara utmanande att främja en meningsskapande syn på kommunikation i en kommun.

## Organisationsstruktur

Vikten av kommunikatörers kompetens är avgörande för organisationers framgång (Swerling m.fl., 2014) men kommunikatörens yrkesroll och praktiska arbete påverkas även av organisationsstrukturen, vilket är det andra temat vi har kunnat identifiera utifrån det empiriska materialet. Detta framkommer tydligt i en intervju då kommunikationsdirektören från den röda kommunen antyder att de har ett samhällsansvar. Kommunikationsdirektören menar att politikerna i kommunen är förtroendevalda och det skapar vissa förväntningar av medborgarna. Det är då kommunikatörernas uppgift att förvalta kommunikationen mellan dessa aktörer. Detta beror på att en kommun är medborgarstyrd, där kommunikatörerna främst arbetar med att bibehålla ett förtroende från medborgarna (Sveriges Kommuner och Lands-ting, 2019; Wallenberg, 2000). Det kan dock resultera i att den interna kommuni-kationen bortprioriteras och att medarbetarnas förtroende inte anses vara lika vär-defullt i jämförelse med medborgarnas avgörande och demokratiska roll. Trots det är medarbetarna väsentliga för att utveckla en kommunikativ organisation (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Utifrån ett sådant perspektiv är det viktigt att stärka och bibehålla ett förtroende internt, men den organisationsstruktur som en kommun har kan hindra den interna utvecklingen. Det visar på att organisationsstrukturen kan hämma kommunikatörernas interna kommunikationsarbete genom att den externa kommunikationen dominerar. Med hänsyn till detta kan kommu-nerna gå miste om intern kommunikation, vilket krävs för att utveckla en kommu-nikativ organisation (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018).

Intervjuerna visar däremot att kommunikatörerna tolkar den interna kommuni-kationen på olika sätt. De kommunikatörer som har en position med någon typ av chefsansvar arbetar främst med att stötta andra chefer i organisationen. Deras yr-kesroll inkluderar därmed många fysiska möten, vilket enligt respondenternas svar kännetecknar dialog och tvåvägskommunikation i organisationen. Exempelvis för-klarar kommunikationsdirektören från den röda kommunen att "Det är hela tiden tvåvägskommunikation". Trots det upplever en kommunikatör från samma kom-mun att "Det är 100% envägskommunikation". Dessa kommunikatörer kommer från samma kommun, men utifrån intervjuerna framkom det att deltagarna har skilda föreställningar kring hur den interna kommunikationen är i verkligheten. Det faktum kan bero på att kommunikatörerna har olika yrkesroller och därför genomför

sitt praktiska arbete på skilda sätt. Det kan förklaras genom det meningsskapande perspektivet, där människors erfarenheter påverkar deras tolkning av en verklighet (Falkheimer & Heide, 2014). Tvåvägskommunikation enligt några kommunikatörer kan istället tolkas som envägskommunikation från resterande medarbetare, där informationen vandrar uppifrån och ned i organisationen.

En utmaning med åtskilda uppfattningar kan innebära att det är svårt att samordna den interna kommunikationen och inkludera samtliga interna målgrupper. Det kan innebära att den meningsskapande processen förbises då envägskommunikation via digitala verktyg dominerar (Falkheimer m.fl., 2016; Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). På så sätt är det betydelsefullt att främja det meningsskapande perspektivet, vilket kommunikationsdirektören från den gula kommunen uppmärksammar:

Sen har ju vi en verksamhet som är allt från barnomsorg, till sophämtning, till vattenverk och till skola. Det är väldigt svårt att ha ett och samma sätt att jobba på med intern information i en sådan stor organisation. Utan det krävs olika anpassningar beroende på vad det är för verksamhet. Där är våra chefer väldigt viktiga för att det är dem som vet hur verksamheten funkar och vad som fungerar med interninformation i just deras verksamhet.

Beskrivningen visar att det både är avgörande, men också svårt att nå ut till olika målgrupper inom den egna kommunen. Det kan dock vara utmanande eftersom kommunerna kännetecknas av en hierarkisk struktur med flera förvaltningar (Wallenberg, 2000). En kommunikatör från den röda kommunen berättar:

Beslut ska tas på stadsdirektörens forum och sen ska det trattas ner i olika chefsled så att du ska få information, både på intranätet och du ska få information av din chef på APT, om sånt som är relevant för dig.

Detta visar på att beslutsprocesserna i en kommun kan vara långa på grund av den struktur som präglar verksamheten. Dock upplever inte kommunikatörerna att detta påverkar deras arbete negativt. Det kan bero på erfarenheter och vanor som medför att kommunikatören kan prioritera bland de begränsade resurser och tidsbrist som en offentlig verksamhet kan ha. Verksamheten måste fördela sina resurser mellan alla olika arbetsområden. Kommunikatörernas praktiska arbete påverkas således av



kommunernas finansiering (Fredriksson & Pallas, 2018), vilket innebär att de får arbeta med de hjälpmedel som de blir tilldelade.

Det finns dessutom en uppfattning hos kommunikatörerna att alla interna målgrupper inte har möjlighet att nyttja de digitala verktyg som används internt. Kommunernas begränsade resurser kan dock vara en orsak till en sådan fördelning. Problematiken uppmärksammas av kommunikationsansvarig från den orangea kommunen:

Jag förväntas kunna ytterligare fler kanaler. Det blir mer arbete ... och det är inte så att alla är digitala, alla i våra målgrupper är ju inte digitala så vi måste finnas i både digitala kanaler och analoga.

Detta visar även på att det analoga fortfarande är centralt för en kommunikatörs yrkesroll, trots att det har skett en utveckling från analog till digital teknik (Hagberg m.fl., 2016). Den digitala förändringen påverkar den kompetens som krävs av kommunikatörerna, men det är fortfarande väsentligt att kommunikatörerna har kunskap om traditionella verktyg som inte är digitala. Kommunikatörerna behöver därmed ha en förmåga att använda sig av flera olika kanaler för att nå sina målgrupper. Detta kan tänkas vara utmanande då det råder ett stort överflöd av digitala kanaler i kommunerna.

Sammantaget belyser detta avsnitt att kommunernas organisationsstruktur formar kommunikatörens yrkesroll och hur den interna kommunikationen utspelar sig inom verksamheten. Som ett resultat av att kommuner verkar för medborgarna, prioriteras ett externt fokus. Detta påverkar hur kommunerna fördelar sina resurser, vilket har en inverkan på kommunikatörernas möjlighet att utveckla den interna kommunikationen. Vidare finns det stora skillnader i hur kommunikatörerna upplever att de kan främja en meningsskapande dialog med olika målgrupper med hjälp av både analoga och digitala kanaler.

## **Digitala verktyg**

Det tredje temat vi har kunnat påvisa som påverkar kommunikatörernas arbetsroll är digitala verktyg. Det framkommer tydligt att kommunikatörerna har en gemensam bild av att digitala verktyg är en del av kommunernas interna kommunikation.

Detta är återkommande i deras svar, bland annat säger kommunikationsdirektören från den gula kommunen:

Tittar vi på vad det är som bär vårt budskap och kommunikativa innehåll så är det i stor utsträckning de digitala verktygen. Så är det, och det blir allt mer sällan det tas fram något annat som inte är på en digital plattform.

Intervjuerna visar på så sätt att det finns en allmän uppfattning hos kommunikatörerna att digitala verktyg används för att förbättra verksamhetens kommunikativa arbete. Ett resultat av den föreställning blir att kommunikatörerna behöver ha en förmåga att använda digitala verktyg på bästa sätt. Det medför ett behov av att kunna kombinera tekniska färdigheter med en social och meningsskapande aspekt, för att kunna nå olika målgrupper (Shahlaei m.fl., 2017). Detta kan bli riskfyllt om kommunikatörerna främst fokuserar på vilka digitala verktyg som finns internt. Det kan på längre sikt leda till att kommunikatörer saknar kännedom om vad de digitala verktygen bidrar med och huruvida dessa verktyg kan användas för att driva kommunernas meningsskapande arbete internt. En fråga man då kan ställa sig är om de interna kanalerna används på bästa sätt i kommunerna.

En stor utmaning för kommunikatörerna är således hur de ska använda sig av digitala verktyg för att utveckla den interna kommunikationen ytterligare. Digitala verktyg måste användas på ett proaktivt sätt för att fortsätta driva organisationens utveckling (Parviainen m.fl., 2017; Urbach & Röglinger, 2019). Det var dock tydligt att kommunikatörerna kunde arbeta reaktivt och använda digitala verktyg internt utan ett långsiktigt fokus. En indikation på detta är att kommunikatörerna använder sig av system som omfattar olika digitala verktyg för att kommunicera internt. Det gör att kommunikatörerna nyttjar de digitala verktyg som systemet erbjuder, enbart för att dessa finns tillgängliga i kommunen. Detta var tydligt utifrån intervjuerna då samtliga kommuner använder sig av systemet Office 365. Att kommunerna använder sig av samma system kan vara ett resultat av institutionella faktorer som påverkar kommunernas agerande (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2015; Fredriksson & Pallas, 2018). Det finns därmed en möjlighet att kommunerna använder sig av detta system för att efterlikna andra kommuner. De tar efter det beteendet som finns och införskaffar systemet för att det är nytt och efterfrågas på marknaden.

Däremot är det inte säkert att kommunen har utvärderat om detta system är lämpligt utifrån kommunens egna behov och hur deras interna kommunikation bör fungera.

En uppfattning om att systemen är passande kan bildas hos kommunen, fast det är inte säkert att alternativen är det som är mest gynnsamt och fungerar för den enskilda kommunen. Kommunikationschefen från den gröna kommunen uttrycker även:

Vi har fått Office 365 nu i [kommunen] och det har ju vänt upp och ner på ganska mycket. Det är väldigt positivt, men på något sätt förväntar sig folk per automatik att det ska vara en kommunikationsfråga. Men för oss är det en kanal och vi är inga experter på hur vi använder olika kanaler, men vi kanske kan se vad man kan ha dem till, när man ska använda Teams eller när man ska ha SharePoint eller vad det nu är för någonting. Det är det vi är bra på. Så där är det ett lite spännande spänningsfält mellan oss och digitaliseringsavdelningen och vi samarbetar väldigt mycket med detta.

Denna beskrivning visar att det existerar en uppfattning om att alla ska använda sig av systemet Office 365, oavsett vem avsändaren och mottagaren är i kommunen. Det kan medföra svårigheter för kommunerna, eftersom det inte är säkert att systemet är anpassat för att nå ut till olika interna målgrupper som finns inom verksamheterna. Detta visar på att digitaliseringen kan vara utmanande för kommunala kommunikatörer, eftersom de oftast är avsändare och kontrollerar innehållet som förmedlas via dessa kanaler och plattformar. När kommunerna ständigt införskaffar nya digitala verktyg påverkar det kommunikatörernas yrkesroll. Detta riskerar samtidigt att skapa ett överflöd av digitala verktyg som kommunerna använder sig av. Det kan identifieras i intervjuerna då kommunikatörerna beskriver att vissa medarbetare fortfarande använder sig av gamla system, fast nya har införts. Individernas egen erfarenhet och tidigare kunskap kan på så sätt påverka vilka verktyg de anser är lämpligast för att utföra deras arbete. Det beror på att människor använder sig av tidigare erfarenheter för att förstå och tolka sin nuvarande situation (Falkheimer & Heide, 2014). En konsekvens av detta blir därmed att kommunikatörerna använder olika digitala verktyg i sitt praktiska arbete. Det kan medföra att kommunikatörerna inte har den kompetens som krävs för att tillämpa nya digitala verktyg (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018; Shahlaei m.fl., 2017). Samtidigt kan det även hindra deras möjligheter att skapa en intern dialog, eftersom det inte finns en enad upplevelse av vilka digitala verktyg som är bäst att använda inom kommunen.

Det finns en uppfattning hos kommunernas anställda, att kommunikatörerna bör ha tekniska kunskap om de olika digitala verktygen. Det beror på att de digitala verktygen är sammanlänkade med kommunernas kommunikation. Kommunikatörerna förväntas då ha kompetens kring dessa verktyg, bara för att de är ansvariga för utformandet av kommunikationen och strategier kring olika kommunikationsinsatser. Det visar på att det finns en paradox i kommunerna. Detta eftersom kommunikatörerna oftast inte ansvarar för vilka system som ska införskaffas i kommunen, det är istället en ledningsfråga. Det framkommer inte heller att kommunikatörens yrkesroll inkluderar detta ansvarsområde, varken i kommunikatörernas beskrivningar av deras interna arbete eller i kommunernas interna kommunikationsdokument. En konsekvens av det kan vara att kommunikatörerna inte utvärderar användningen av system och digitala verktyg som ledningen inför i kommunen. Det beror på att det var inte är en del av kommunikatörernas yrkesroll och praktiska arbete. Detta kan leda till att kommunikatörerna inte har rätt kompetens för att mäta resultatet av interna kommunikationsinsatser (Zerfass m.fl., 2017). Digitala verktyg kan då användas trots att de kanske inte är det lämpligaste alternativet för att driva kommunens interna kommunikation. Det här synliggör en komplex situation som kan göra att den interna kommunikationen negligeras, vilket kan påverka organisationerna negativt (Erikson, 2017; Dahlman & Heide, 2019).

Om kommunala kommunikatörer kommunicerar via digitala verktyg som inte är anpassade efter mottagarens situation, kan det göra att de inte når ut med information till kommunens samtliga målgrupper. Kommunernas interna klimat kan därmed drabbas och frambringa missnöjda medarbetare. Det kan vara en anledning till varför organisationer gått miste om feedback och organisationslärande (Dahlman & Heide, 2019; Morrison & Milliken, 2000). Trots det finns det en upplevelse hos de deltagande kommunikatörerna att de har rätt kompetens för att använda de digitala verktyg som efterfrågas internt. Press- och kriskommunikatören från den blåa kommunen menar exempelvis ”Ja den interna kommunikationen är inga konstigheter egentligen ... det är inga svårigheter liksom”. Det visar på att det kan finnas en förenklad syn av den interna kommunikationen jämfört med den externa kommunikationen (Dahlman & Heide, 2019). Detta framträder i intervjuerna då de kommunikatörer utan chefsansvar främst arbetar med de digitala verktyg som används internt. Deltagarnas position inom organisationen påverkar således vilka personer som får ansvara för de digitala verktygen i det interna kommunikationsarbetet. Det

kan vara utmanande för kommunerna om kommunikatörer med mindre erfarenhet får arbeta med den interna kommunikationen. Det kan möjligtvis hämma organisationens utveckling, eftersom kommunikatörerna kan sakna den förmåga som krävs för att förbättra den interna kommunikationen (Dahlman & Heide, 2019). De som har kompetens för att driva kommunens interna utveckling, kan istället fokusera på den externa kommunikationen. Även detta kan vara en följd av att kommunerna prioriterar en dialog med medborgarna (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019).

För att kommunikatörerna ska kunna leda kommunens interna kommunikation krävs det att deras kompetens främjas (Shahlaei m.fl., 2017). Däremot framkommer det att en sådan kompetens inte prioriteras genom några interna utbildningar. Det finns istället en medvetenhet hos kommunikatörerna att de inte kan allt och att det är deras egna ansvar att skapa en fördjupad kunskap kring de digitala verktygen. Individens egna ansvar att hänga med i den digitala utvecklingen förtydligas ytterligare av en kommunikatör från den gröna kommunen:

Medarbetare som har naturligt för sig att vara kommunikativa, dem anammar de här verktygen jättesnabbt och blir jätteduktiga på presentationer, filmer, inlägg och svarar, för de har en förmåga att vara kommunikativa. De som inte har det, dem halkar kanske efter lite på ett sätt, för man måste ju verkligen vara kommunikativ, man kan inte vara tyst och bara sitta och lyssna.

Beskrivningen visar att kommunikatörer själva måste vara intresserade av att fördjupa sin kompetens och använda sig av digitala verktyg i sitt arbete. En avsaknad av denna vilja och engagemang kan således vara en anledning till att vissa kommunikatörer saknar rätt kompetens för att nyttja den digital teknik som krävs för att utveckla en organisations interna prestationer (Shahlaei m.fl., 2017). Utan denna kompetens riskerar kommunikatörer istället att använda sig av digitala verktyg som inte gynnar organisationen på bästa sätt.

Intervjuerna visade att det existerade en positiv bild av digitala verktyg. Detta förklaras av press- och kriskommunikatören från den blå kommunen som menar att digitala verktyg gynnar arbetet:

Det underlättar ju för mig. Underlättar och gör det smidigare och enklare att kunna jobba på ett effektivt och bra sätt .... Och nu i dessa tider så ser man att alla lösningar kommer så snabbt. Alla är på tå med det digitala, och vad är bäst och hur kan man använda det.

Även den lila kommunens digitala kommunikatör poängterar:

Det är ju en möjlighet för oss att centralt kommunicera brett i många kanaler samtidigt. Det underlättar så klart för en kommunikatör när man kan annonsera digitalt istället för i fysiska medium och kommunicera på ytor som har potential att nå rätt många i samhället.

Att kommunikatörerna enbart är positiva till digitala verktyg kan vara en följd av att det existerar en alltför omfattande övertro på införandet av nya tekniska innovationer (Dahlman & Heide, 2019). Det påvisar ett mönster där kommunerna fortsätter att införskaffa nya digitala verktyg som ska hjälpa till att förbättra deras kommunikativa arbetssätt. Ett sådant förfarande innebär att verktygen kan användas för att främja tvåvägskommunikation med målet att skapa en intern dialog, men det kan få en motsatt effekt och vara utmanande för kommunikatörerna. Att kommunerna ständigt köper in nya verktyg medför istället att kommunikatörerna behöver ha en övergripande kunskap om många olika digitala verktyg. Det kan leda till att kommunikatörerna på så sätt går miste om en fördjupad kompetens om vad digitala verktyg kan bidra med för att skapa en gynnsam intern kommunikation.

Trots den övergripande positiva inställningen till digitaliseringen, framkommer det en avvikande kommentar av kommunikatören från den gröna kommunen:

Digitaliseringen i kommunikation innebär ju att medarbetarna har samma verktyg som kommunikatörerna, och många kastar sig in i detta med liv och lust och det kommuniceras till höger och vänster. Men folk skapar ju då också väldigt fritt och skriver då lite som de själva vill och formger som de själva vill. Så det är ju en jätteutmaning. Och att vara kommunikatör, då har man ju inte tänkt att man ska vara polis men då måste man ju bli lite sådär och hämta hem - men hallå vi kan inte skriva så här eller vi kan inte ha den där formen och nu saknas loggan, och nu kommer ni säga i tre nya kanaler fast vi hade redan en som var utarbetad.

Här återges utmaningarna med digitaliseringen då kommunikatören beskriver att digitala verktyg ständigt utvecklas och ökar medarbetarnas möjlighet att kommunicera fritt. Denna uppfattning skiljer sig från kommunernas interna dokument där det framkommer att de bör ha en enhetlig kommunikation. En ökning av användandet av digitala verktyg kan istället leda till ett informationsöverflöd där innehållet

inte är sammanhängande. Det kan förklaras som ett resultat av det snabba tempo som kommunikation via digitala kanaler kräver (Urbach & Röglinger, 2019). En sådan förståelse uppmärksammas dock inte av övriga kommunikatörer i studien. Detta kan vara utmanande för kommunikatörers praktiska arbete i en kommun, eftersom det är avgörande att beakta de utmaningar som digitaliseringen innebär.

En avsaknad av ett kritiskt förhållningssätt kan bero på att kommunikatörerna ser utvecklingen av nya digitala verktyg som ytterligare en möjlighet att sprida sitt budskap och målgruppsanpassa kommunikationen. Likaså medför det en stor utmaning för dagens kommunikatörer, eftersom de måste ha kompetens kring hur innehållet kan tolkas av mottagarna. Press- och kriskommunikatören från den blåa kommunen menar att "Minsta fel kan ju bli helt galet". Även om kommunikatörerna anpassar kommunikationen till olika målgrupper hindrar det inte kommunikationen att spridas vidare då de digitala verktygen är tillgängliga för alla. Det ställer ett allt större krav på meningsskapande kommunikation eftersom det via digitala kanaler kan vara svårt att ha kunskap om mottagarens tolkning och förståelse på förhand (Heide m.fl., 2012; Falkheimer & Heide, 2014). Detta kan dock vara svårt utifrån ett kommunalt perspektiv då kommunikatörerna upplever att det är deras egna ansvar att lära sig hur de kan kommunicera via digitala verktyg. Dessutom visar det empiriska materialet att kommunikatörerna är självlärda. Utan tidigare kunskaper och ett eget intresse kan det således vara svårt att ha en förmåga att använda de digitala verktygen på ett meningsskapande sätt. Det kan vara riskabelt för kommunikatörer eftersom det gör att kommunikatörerna inte kan förmedla sitt budskap på ett transparent sätt, vilket kan drabba kommunens förtroende negativt.

I stort sett förknippas digitaliseringen med digitala verktyg och hur kommunikatörerna kan använda sig av dessa i sitt praktiska arbete. Däremot motsätter sig den orangea kommunens kommunikationsansvariga detta och menar att digitaliseringens möjligheter innebär mycket mer än digitala verktyg:

Sen är ju digitalisering inte att vi ska göra samma saker digitalt istället för på papper. Utan digitalisering för mig är att vi kan vända på det istället, vilka möjligheter ger digitaliseringen oss att göra nya saker, att tänka helt nytt liksom .... För jag kan känna att alla, och verksamheterna fastnar i att det bara handlar om teknik. Men nej det handlar inte bara om teknik, det handlar om att vi har fått möjlighet att tänka på ett helt annat och nytt sätt.

Denna beskrivning markerar tydligt att digitaliseringen inte enbart bör beskrivas genom digital teknik. Kommunikationschefen från den gröna kommunen förstärker detta och menar "Det handlar om verksamhetsutveckling kanske, snarare än någonting annat. Och i detta så använder man sig av digitala hjälpmedel på olika sätt". Detta citat förstärker tron om att digitaliseringen kan påverka en organisations nyckelprocesser (Urbach & Röglinger, 2019). Digitalisering skapar på så sätt nya möjligheter för organisationer att vidta ett långsiktigt fokus om att förnya och driva kommunens interna utveckling. Denna helhetsbild visar en djupare förståelse om att digitaliseringens har en bred inverkan på dagens komplexa organisationer. Uppfattningen synliggör att digitala verktyg enbart är en del av verksamhetsutvecklingen. Detta avviker från övriga kommunikatörernas upplevelser, där digitaliseringen främst förknippas med hjälp av användningen av digitala verktyg i deras arbete. Samtidigt visar det att digitala verktyg upplevs vara betydelsefulla hjälpmedel som kan driva kommunikatörens arbete och effektivisera kommunens kommunikation. Att göra detta ställer högre krav på kommunikatörerna, men i intervjuerna framgår det att kommunikatörerna upplever att de har den kompetens som krävs. Digitala verktyg kommer trots det att utvecklas (Urbach & Röglinger, 2019). Det medför att kommunikatörerna kontinuerligt måste bredda sina kompetenser och sin förmåga att kommunicera med hjälp av de digitala verktyg som är aktuella. En stor utmaning är dock hur man någonsin kan veta om de digitala verktyg kommunen använder är aktuella eller utdaterade. Det beror på den snabba förändringspotential digitaliseringen har, vilket hela tiden kommer att påverka samhället och dess organisationer (Hagberg m.fl., 2016).

Avslutningsvis sammankopplas kommunernas interna kommunikation med digitala verktyg. Kommunernas ständiga införande av digitala verktyg formar därmed nya kompetensbehov och ställer ett större krav på kommunikatörernas egen vilja att lära sig hur de kan kombinera kommunikativa egenskaper och tekniska kunskaper. Det kan därmed vara svårt att driva kommunernas meningsskapande kommunikation då det finns ett överflöd av kommunikativa möjligheter. Detta visar på att det existerar en övertro på digitala verktyg (Dahlman & Heide, 2019). För att välja digitala verktyg som gynnar kommunens individuella behov krävs det istället kunskap om hur verktygen kan användas för att nå interna målgrupper. Däremot är finns det en paradox i kommunerna, då det förekommer en ovisshet om detta ansvar är en ledningsfråga eller kommunikationsfråga.



## Interna kommunikationsdokument

För att kunna nå organisationens mål och skapa en enhetlig kommunikation kan interna dokument användas som ett hjälpmedel (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019). Detta avsnitt berör därför vikten av interna kommunikationsdokument i förhållande till de tre teman som tidigare presenterats. Däremot kan bullshit förekomma i dessa dokument för att styra medarbetarnas beteende utan att explicit säga det (Spicer, 2013; Christensen m.fl., 2019). Det kunde identifieras då den interna kommunikationen karaktäriseras som väsentlig i kommunerna. Exempelvis står det "Kommunicera internt så långt det är möjligt före externt" i den gröna kommunens kommunikationspolicy. Även den gula kommunen skriver "först internkommunikation, sedan externkommunikation". Den interna kommunikationen framställs som det viktigaste i kommunerna. Detta kan bottna i det faktum att kommunerna försöker skapa en stark intern bild med ett klimat där medarbetarna känner sig uppskattade och trygga. Kommunerna försöker på så sätt rama in en positiv föreställning av den interna kommunikationen och arbetsmiljön. Trots det så var det tydligt i intervjuerna att den interna kommunikationen blev bortprioriterad. Det kan bero på organisationsstrukturen, då kommunerna främst finns för medborgarna (Fredriksson & Pallas, 2016; Wallenberg, 2000). Organisationsstrukturen påverkar på så sätt kommunikatorers profession. Bland annat menar kommunikationsansvarig från den orangea kommunen:

I det stora hela upplever jag att det är vår nuvarande organisation som gör mitt arbete lite svårare, samt att vi inom kommunikation inte har egna tydliga mål. Vi driver inte kommunikation på det sätt vi skulle kunna och det är en ledningsfråga.

Detta visar att kommunikationsavdelningen inte har någon möjlighet att formulera mål som gäller för kommunikatorerna. Det påvisar en skiljaktighet och exemplifierar att kommunikatorer som arbetar inom offentlig sektor inte kan agera självständigt. Det kan således bildas konflikter då kommunikatorerna kan ha andra mål än kommunen (Fredriksson & Pallas, 2016). Det leder till att kommunernas interna dokument kan upplevas vara bristfälliga eftersom de saknar information som är relevant för professionen.

Utan interna dokument som uppfattas som betydelsefulla kan en svårighet för många verksamheter vara att driva den kommunikativa aspekten. Det är enkelt att säga och tänka sig vilja vara en organisation som driver kommunikationen, men kommunikationsansvarig från den orangea kommunen påstår att ”Man kan ha hur mycket strategier som helst och man kan prata hur mycket som helst om att man ska vara en kommunikativ organisation, men när man väl kommer till kritan så glömmer folk att man ska vara det”. En stor utmaning är därmed att agera utifrån det som sägs i kommunerna. Det är en indikation på att ord och handlingar inte alltid hänger samman (Spicers, 2013). För att undvika en sådan diskrepans är det nödvändigt att kommunikatörerna kan sammanlänka organisationers kommunikation med deras strategier (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Kommunikationsdirektören från den gula kommunen påstår att:

Det är en självklarhet. Vi kan vara väldigt duktiga i vår organisation att ta fram stora planprogram och stora målprogram med hållbar utveckling, våld i nära relationer eller social utsatthet. Allt detta är viktiga program och områden men går det inte att kommunicera är det inte värt .... har vi ingen strategi så kan vi ju kommunicera hur som helst. Vi måste veta vad vi vill uppnå, vad som är vårt inriktningsbeslut och huvudbudskap. Det är en strategi i sig.

Detta synsättet var vanligast hos kommunikatörer med chefsansvar. De ansåg att strategier var grundläggande och behövdes för att kommunikationen skulle samordnas och vara enhetlig i kommunerna. Trots det ansåg inte alla respondenter att de interna dokument som innehöll strategierna var särskilt nödvändiga för deras arbetsroll. En kommunikatör från kommun röd sa exempelvis: “Vi har ju tagit fram en kommunikationsstrategi som är för extern kommunikation och eftersom jag mest jobbar internt .... Så jag är inte så inläst och tänker inte så mycket på den själv när jag själv kommunicerar”. Även här betonas vikten av den externa kommunikationen och det visar på att interna dokument inte alltid anses vara av betydelse. Samtidigt kan den tolkningen bero på vilken yrkesroll kommunikatören har, då deras tolkningsprocess formas av tidigare erfarenheter (Falkheimer & Heide, 2014). Detta kan vara en utmaning för kommunikatörer, då de med högre position och chefsansvar värdesätter interna styrdokument mer och anser att det är en grundläggande del i verksamhetens kommunikationsprocesser. Resterande kommunikatörer som arbetar mer operativt kan istället uppleva att det inte finns något behov att använda sig

av interna dokument, vilket kan vara ett resultat av arbetsuppgifter som inte är strategiskt.

Det finns skilda åsikter kring de interna kommunikationsdokumenten, men den generella värderingen kring dessa är att de inte upplevs vara betydelsefulla för kommunikatörernas praktiska arbete. Exempelvis beskriver press- och kriskommunikatören från den blåa kommunen:

Jag jobbar inte efter dokumenten. Jag tittar nästan aldrig i dem om jag ska vara ärlig. Det är någonting som man tittar i när man har någon utbildning eller övning, sen finns det ju där. Så såklart finns det ju med en hela tiden. Så man kan väl säga att det är skönt att ha det i ryggen men det är ingenting jag går tillbaka och tittar på.

En anledning till denna synpunkt kan vara att kommunens politiska karaktär och struktur påverkar möjligheten att uppdatera dokumenten. Det framkommer från en kommunikatör från den röda kommunen som säger "Det rullar liksom på i samma hjulspår som det alltid har gjort". Även kommunikationsansvarig i den orangea kommunen menar "vår policy antas politiskt, så den är ganska tung". Detta exemplifierar tydligt att de interna kommunikationsdokumenten upplevs vara föråldrade och bristfälliga. Det visar även att det finns ett behov av att uppdatera innehållet, men att detta kan hindras på grund av kommunernas organisationsstruktur.

Om kommunikatörerna upplever att dokumenten är meningslösa för deras yrkesroll och praktiska arbete resulterar det i att de inte efterfrågas. Vi kunde dock identifiera en avvikande åsikt av en kommunikatör från den röda kommunen:

Jag tycker att den [arbetsbeskrivningen] är ganska luddig. Jag vet att en kollega har mer detaljerat och jag har efterfrågat det av min chef, men det är väl inte på agendan riktigt. Så jag tänker att det både kunde hjälpa dem och mig för att få lite mer koll på vad jag kan användas till. För vi inte är där än.

Denna beskrivningen uttrycker ett behov av mer detaljerade och relevanta arbetsbeskrivningar. Det beror på att dokument i en sådan situation kan användas för att underlätta kommunikatörens arbete (Erikson, 2017). Vidare uttrycker kommunikationsansvarig från den orangea kommunen att "styrdokumentet är alltid bra och ha för de visar hur man tänker och ska arbeta. Men jag tycker inte att de pekar ut vilken kompetens man behöver ha". Däremot kan det vara påfrestande om de interna

dokumenterna uttryckligen säger vad som krävs av kommunikatörerna. Ifall kommunikatörerna upplever att de inte har den kompetens som efterfrågas kan de interna dokumenten tolkas som hotfulla, vilket kan hindra organisationens utveckling (Erikson, 2017). Samtidigt antyder de deltagande kommunikatörerna att de som ansvarar för de interna dokumenten inte prioriterar att uppdatera dem. Att dessa personer prioriterar andra uppgifter, kan vara en anledning till varför dokumenten har bristande innehåll. Det medför att dokumenten endast observeras vid anställning, sedan glöms de bort och används inte igen av kommunikatörerna i deras dagliga arbete. Oavsett vilken åsikt kommunikatörerna hade kring efterfrågan av skriftliga arbetsbeskrivningar, indikerar deras svar att det finns en avsaknad av interna kommunikationsdokument som är relevanta för deras interna uppdrag och vilken kompetens som krävs av dem. Det tyder på att kommunikatörens roll delvis upplevs som otydlig genom att det existerar olika uppfattningar kring vad professionen innebär. Detta var överraskande då Sveriges kommuner är politiskt styrda, vilket innebär att de följer lagar och förordningar (Fredriksson m.fl., 2018). Fastän det finns en lag gällande anställningsskydd (Lag om anställningsskydd, 1982:80) så hade inte alla kommuner utformat någon form av beskrivning som klargjorde kommunikatörens ansvarsområden och uppgifter.

För kommunikatörernas praktiska arbete upplevs kommunernas interna kommunikationsdokument vara särskilt bristfälliga när det kommer till digitaliseringen. Exempelvis säger kommunikationsdirektören från den röda kommunen:

Jag har en arbetsbeskrivning och den tittar man inte särskilt ofta på .... Men den ger ändå en bild av vad man gör. Jag gick in och tittade på den igår bara och den är helt aktuell men ... den här digitala förmågan finns inte med i arbetsbeskrivningen. Så den behöver antingen läggas till, eller om den som kommer efter mig får uppdatera den.

Däremot finns det en tro kring att det inte är aktuellt att utforma interna dokument som inkluderar den digitala aspekten. Från den lila kommunen berättar den digitala kommunikatören:

Vi jobbar med digitala verktyg som förändras hela tiden och om inte det är stora förändringar så är det åtminstone små förändringar som tillägg och så vidare, då blir det svårt att skapa dokument som fungerar under en längre tid eller som inte är i behov av ständig uppdatering.

Beskrivningen visar att det inte är relevant att uppdatera interna dokument eftersom digitaliseringen är en dynamisk process som ständigt förändras (Hagberg m.fl., 2016). Det kan dock vara svårt att inkludera den digitala aspekten i kommunernas interna dokument då de måste beakta de lagar och förordningar som styr verksamheten (Fredriksson m.fl., 2018). Även detta indikerar att organisationsstrukturen påverkar kommunernas interna dokument. Det saknas däremot en koppling i kommunikationsdokumenten om hur digitaliseringen formar de interna kommunikationsprocesserna och hur kommunikatörens yrkesroll påverkas som ett resultat av detta.

Kommunerna belyser enbart kortfattat att kommunikatorerna bör ha kompetens att hantera digitala verktyg. Det stärker uppfattningen om att digitaliseringen förknippas med digitala verktyg. Trots det saknas information om vilka digitala verktyg som bör nyttjas internt fastän dessa verktyg upplevs vara centrala för kommunikatörens roll och praktiska arbete. Sammantaget påverkar det vilken kompetens som krävs av kommunikatörer för att de ska kunna behärska den komplexitet digital kommunikation medför. Detta eftersom man dessutom kan riskera att orsaka onödigt informationsöverflöd. Därför hade kommunernas interna kommunikationsdokument behövt utvecklas i takt med samhällsförändringar och anpassas till den dynamiska digitala förändringen. Däremot kan detta vara tidskrävande, då rådande samhällsförändringar såsom digitaliseringen ständigt har en inverkan på kommunikatörens arbetssätt. Det kan även vara svårt att följa upp utvecklingen av interna kommunikationsdokument då kommunernas struktur och politiska karaktär kan hämma kommunikatörernas arbete.

Slutligen indikerar vår analys att det existerar skilda åsikter kring kommunernas interna kommunikationsdokument. Dessa dokument är nödvändiga för att kommunikatörerna ska kunna nå kommunens mål och veta vad deras roll innebär för praktiskt arbete. Däremot saknas en koppling mellan hur samhällsförändringar som digitaliseringen formar den interna kommunikationen inom en offentlig organisation och vilka kompetenser som förväntas av kommunikatörer i sådana situationer. Detta visar på att de befintliga dokumenten är bristfälliga och saknar tydlig information om kommunikatörers profession. Följaktligen indikerar detta på att kommuner är i behov av att uppdatera sina interna kommunikationsdokument med syftet att de kan fungera som ett hjälpmedel för kommunikatörerna.

# Slutsatser

---

*Arbetets avsikt var att belysa hur kommunikatörer upplever att deras interna yrkesroll och kompetens påverkats av digitaliseringen, samt vilken betydelse kommunens interna kommunikationsdokument hade för deras praktiska arbete. Följande kapitel kommer därmed att diskutera studiens slutsatser, följt av tankar kring framtida forskning.*

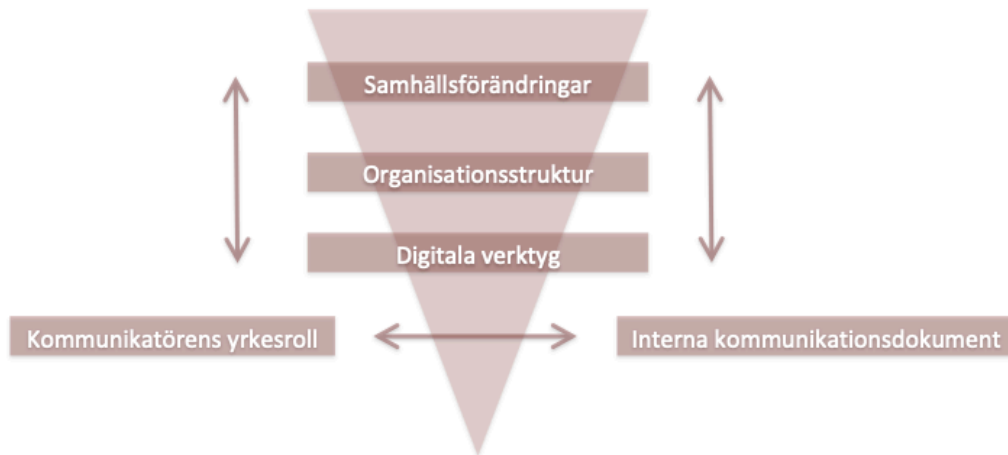
I förhållande till digitaliseringen och det existerande kunskapsgap gällande vilka kompetenser som krävs av professionen kommunikatör, är det idag viktigare än någonsin att veta vad kommunikatörens yrkesroll betyder i praktiken. Utifrån vår fallstudie kan vi konstatera att samhällsförändringar, organisationsstruktur och digitala verktyg är betydelsefulla för kommunala kommunikatörers upplevelse av digitaliseringens påverkan.

En betydande faktor som framkommer i vår analys är att kommunerna prioriterar den externa kommunikationen med medborgarna, vilket beror på kommunernas samhällsfunktion (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019; Wallenberg, 2000). Kommunikatörer har dock ett betydelsefullt internt uppdrag vid krisartade händelser som Covid-19. Vid sådana situationer är det väsentligt att medarbetarna har förtroende för kommunikatörerna och litar på den information de får ta del av. Denna tillit och legitimitet behöver utvecklas innan något sådant inträffar. Det visar att kommunikatörer inom en offentlig verksamhet behöver ha kompetens om förändringskommunikation. Detta bottnar i det faktum att samhällsförändringar medför att organisationen ständigt utvecklas, vilket påverkar kommunikatörens yrkesroll och deras förmåga att kommunicera på ett meningsskapande sätt. Denna problematik går att applicera på organisationer inom den offentliga sektorn, men sådana utvecklingar präglar alla organisationer då de behöver anpassa sig till samhällets omväxlingar. Det skapar även ett behov av att förtydliga professionen genom interna kommunikationsdokument som kan används som ett hjälpmedel av kommunikatörerna i osäkra situationer.

En av de främsta anledningarna till varför kommunernas interna kommunikationsdokument inte upplevs vara relevanta i dagsläget, är på grund av den digitala samhällsutvecklingen. Det kan vara svårt att inkludera hur digitaliseringen påverkar kommunikatorens roll och vilken kompetens som krävs, då det förändras med hög hastighet. Det kan dock vara utmanande för kommuner att anamma dessa förändringar, eftersom kommuner ständigt måste ta hänsyn till de lagar som styr verksamheten (Fredriksson, Färdigh & Törnberg, 2018). En svårighet på så sätt är att uppdatera de interna kommunikationsdokumenten i förhållande till de förändringar som sker i samhället. Utifrån detta kan vi konstatera att det finns ett spänningsfält hos kommuner då organisationsstrukturen hindrar kommunikatörerna att utveckla kommunens kommunikativa förmåga. Det beror på att innovation inte är en del av de interna processerna. Dessa kan istället upplevas vara gammalmodiga och långvariga, vilket är en motsättning till digitaliseringens snabba utvecklingsförmåga (Urbach & Röglinger, 2019).

Vi kan utifrån detta dra slutsatsen att kommunernas interna kommunikationsdokument är bristfälliga och det är därför nödvändigt att formulera tydliga mål för kommunikatörerna. Detta för att de ska kunna driva kommunens kommunikativa förmåga och utveckla de kompetenser som krävs i ett digitalt samhälle. Digitaliseringen kräver på så sätt en flexibilitet. Dock bestrider en hierarkisk struktur detta, vilket gör att det är svårt för kommunikatörer att arbeta digitalt. Numera är digitala kompetenser inte något nytt som efterfrågas och en titel som ”digital kommunikatör” kommer förmodligen inte att finnas kvar i framtiden. Istället kommer alla kommunikatörer behöva vara digitala eftersom samhället fortsätter att förändras. Yttre faktorer har således en påverkan på kommunikatorens yrkesroll och interna kommunikationsdokument. Nedanstående modell används för att tydliggöra vad som har en inverkan på denna process.

*Modell 1. Omvärldens styrning av kommunikatörens praktiska arbete*



Modellen visar att det finns en svårighet med att tillgodose det gap som finns mellan vad kommunikatorsyrket kräver och vilka förväntningar som finns på yrkesrollen (Heide, Simonsson, Nothhaft m.fl., 2018). Det beror på att kommunikatorers yrkesroll kontinuerligt förändras. Modellen exemplifierar således hur externa och dynamiska förändringar har en omfattande påverkan på professionen. Den aktuella samhällsförändringen Covid-19 är enbart ett exempel som visar på att kommunikatorernas förtroende har ökat. Däremot är det svårt för kommunikatorer att hålla sig uppdaterade i samband med att det alltid utvecklas förändringar som kräver nya kompetenser av professionen. Detta medför att kommunikatorer ständigt arbetar i en uppförsbacke. Det indikerar även att professionen alltid kommer att brottas med detta dilemma, eftersom förändringar i omvärlden ständigt formar och styr deras praktiska arbete. Detta är på så sätt en förklaring till varför det är svårt att säga vad kommunikatorer bidrar med i en organisation och varför yrkesrollen kan upplevas vara otydlig.

Dessutom krävs tydliga interna kommunikationsdokument som kan användas för att vidareutveckla kommunikatorernas förmåga och kompetens. Det är dock en hårfin gräns inom offentliga organisationer. Dokumenten får inte omfatta för höga krav och vara omöjliga att uppnå, då detta kan upplevas vara hotfullt av kommunikatorerna (Erikson, 2017). Det måste finnas en förståelse i organisationen att yrkesrollen ständigt förändras av yttre faktorer. Denna paradox visar att det inte bara är yrkesrollen som utsätts för stora utmaningar. Framgång kräver ständig rörelse, vilket visar på att även kommunerna behöver anamma den digitala utvecklingen och



anpassa sig till de förändringar som sker i samhället. Detta är svårt på grund av det spänningsfält som präglar offentliga organisationer och deras kommunikativa arbete. Det visar på att strukturen i en offentlig organisation har en stor påverkan på kommunikatorers praktiska arbete med intern kommunikation.

För att summera denna uppsats väljer vi att återigen lyfta ett citat från en kommunikatör från den röda kommunen “Det rullar liksom på i samma hjulspår som det alltid har gjort”. Detta hindrar kommunikatörens yrkesroll då deras arbetssätt inte går att förena med samhällsförändringar såsom digitaliseringen. Det kräver en innovativ och anpassningsbar förmåga av samtliga medarbetare. För att kommuner ska kunna bemöta framtida krav, är det därför dags att anamma nya utmaningar.

## **Framtida forskning**

Studien som har genomförts påvisar brister gällande utvärdering av de digitala verktyg som används för interna kommunikationsinsatser i kommuner. Sammantaget är intranätet den främsta kanalen som används internt, men studiens empiriska material indikerar att verktygets sociala aspekt inte används av medarbetarna. Däremot har vi inte haft möjlighet att undersöka detta i förhållande till studiens omfattning och tidsgräns. Ett förslag till framtida forskning är därför att inkludera medarbetarnas upplevelser av de digitala verktyg som används i organisationen. Detta för att undersöka mottagarnas perspektiv av den interna kommunikationen. Det kan tänkas bidra med kunskap kring vilka interna möjligheter och hinder den digitala utvecklingen innebär för offentliga organisationer.

Vi föreslår även att framtida forskning bör inkludera aspekter såsom kommunernas storlek för att undersöka hur dessa förutsättningar formar kommunikatörens yrkesroll. Därutöver kan forskare även ta hänsyn till olika roller som kommunikatören kan ha. Detta eftersom vi i vår studie kan identifiera skillnader i kommunikatörernas arbete i förhållande till vilken position de har inom kommunen.

# Referenser

---

- 6, P. & Bellamy, C. (2012). *Principles of methodology: Research design in socialscience*. London: Sage.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cheng, Y. (2016). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58–68. doi:10.1111/1468-5973.12130
- Christensen, L.T., Kärreman, D. & Rasche, A. (2019). Bullshit and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1587–1600. doi:10.1177/0170840618820072
- Cöster, M. & Westelius, A. (2016). *Digitalisering*. Stockholm: Liber.
- Dahlman, S. & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation: led organisationer med kommunikation*. Stockholm: Liber.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys i strategisk kommunikation. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Reds). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, P.W. (2017). *Planerad kommunikation strategiskt: ledningsstöd i företag och organisationer*. Johanneshov: MTM.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101. doi:10.1016/j.pubrev.2016.10.011
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A. & Verhoeven, P. (2016).

- Doing the Right Things or Doing Things Right? : Paradoxes and Swedish Communication Professionals' Roles and Challenges. *Corporate Communications*, 21(2), 142-159. doi:10.1108/CCIJ-06-2015-0037
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Fredriksson, M., Färdigh, M. & Törnberg, A. (2018). *Den kommunikativa blicken. En analys av principerna för svenska kommuners kommunikationsverksamheter*. Hämtad 2 april 2020 från: [https://jmg.gu.se/digitalAssets/1710/1710498\\_den-kommunikativa-blicken\\_hela\\_rapporten.pdf](https://jmg.gu.se/digitalAssets/1710/1710498_den-kommunikativa-blicken_hela_rapporten.pdf)
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2016). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 149–152. doi:10.1080/1553118X.2016.117657244
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2018). The Public Sector Communication. I Heath, L.R. & Johansen, W. (Reds). *The International Encyclopedia of Strategic communication*. New Jersey: Wiley-Blackwell.  
doi:10.1002/9781119010722.iesc0141
- Hagberg, J., Sundström, M. & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. doi:10.1108/IJRDM-09-2015-0140
- Heath, L.R. (2013). Twentieth-Century Trends and Innovations in Public Relations. I Heath, L.R. (Reds). *Encyclopedia of Public Relations*. Los Angeles: SAGE Reference. doi:10.4135/9781452276236.n262
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220. doi:10.1080/1553118X.2011.605777
- Heide, M., Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Reds). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. & von Platen, S. (2018). *Den kommunikativa organisationen – slutrapport*. Stockholm: Sveriges kommunikatörer.
- Heide, M., Simonsson, C., von Platen, S. & Falkheimer, J. (2018). Expanding

- the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468. doi:10.1080/1553118X.2018.1456434
- Johansson, C. & Olsson, J. (2013). *Kommunikationens värde i offentlig verksamhet*. Sundsvall: Mittuniversitetet. Hämtad 25 mars 2020 från: <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:579958/FULLTEXT01.pdf>
- Kholisoh, N. & Sulastri, R. (2017). New Media Technology in Developing Effective Organizational Internal Communication. *Humaniora*, 8(1), 21-29. doi:10.21512/humaniora.v8i1.369345
- Kommunallag* (2017:725). Hämtad 30 mars 2020 från: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725\\_sfs-2017-725](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lag om anställningsskydd* (1982:80). Hämtad 1 april 2020 från: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd\\_sfs-1982-80](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd_sfs-1982-80)
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. doi:10.2307/259200
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. doi:10.12821/ijispm050104
- Rehberg Sedo, D. & Wah, J. (2013). International Association of Business Communicators. I Heath, L.R. (Reds). *Encyclopedia of Public Relations*. Los Angeles: SAGE Reference. doi:10.4135/9781452276236.n262
- Shahlaei, C.A., Rangraz, M. & Stenmark, D. (2017). *Transformation of Competence - The effect of Digitalization on communicators' Work*. Hämtad 2 april 2020 från: [https://www.researchgate.net/profile/Dick\\_Stenmark/publication/317416232\\_TRANSFORMATION\\_OF\\_COMPETENCE\\_-](https://www.researchgate.net/profile/Dick_Stenmark/publication/317416232_TRANSFORMATION_OF_COMPETENCE_-)

\_THE\_EFFECTS\_OF\_DIGITALIZATION\_ON\_COMMUNI-  
CATORS%27\_WORK/links/5939dd230f7e9b32b746f1e3/TRANSFORMAT-  
IONOF-COMPETENCE-THE-EFFECTS-OF-DIGITALIZATION-ON-  
COMMUNICATORS-WORK.pdf

- Snickars, P. (2018). *Digitalism: när allting är internet*. Stockholm: Volante.
- Spicer, A. (2013). Shooting the shit: The role of bullshit in organisations. *Management*, 16(5), 653-666. doi:10.3917/mana.165.0653
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2019). *Medborgardialog i styrning – För ett stärkt demokratiskt samhälle*. Hämtad 30 april 2020 från: <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-780-0.pdf>
- Swerling, J., Thorson, K. & Zerfass, A. (2014). The role and status of communication practice in the USA and Europe. *Journal of Communication Management*, 18(1), 2-15. doi:10.1108/JCON-04-2013-0037
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Urbach, N. & Röglinger, M. (2019). *Digitalization Cases: How Organizations Re-think Their Business for the Digital Age*. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-95273-4
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.005
- von Platen, S. & Young, P. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Reds). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallenberg, J. (2000). *Vardagskulturen - Ny arbetsorganisation i kommunerna*. Stockholm: SNS förl.
- Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S.C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2-18. doi:10.1108/CCIJ-08-2016-0056
- Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81. doi:10.1108/JCOM-07-2016-0059

# Bilagor

---

## Bilaga 1 – Intervjuguide

### Yrkesroll

1. Vad har du för arbetsroll idag?

- Titel och arbetsuppgifter
- Hur länge har du haft din nuvarande yrkesroll?

2. Har du arbetat med kommunikation tidigare? Vilka kompetenser kan du ta med dig från tidigare yrkesroller?

3. Kan du ge exempel på hur du arbetar med intern kommunikation?

- Exempelvis hur kommunicerar du med dina medarbetare?
- Består det mestadels av envägs- eller tvåvägskommunikation?

4. Upplever du som kommunalt anställd kommunikator att du har en frihet att kunna ta snabba beslut och agera utifrån den situation man utmanas för, eller känner du att det finns moment som hindrar dig i din arbetsroll?

Undersökningen European Communication Monitor berör kommunikatorers framtid. Enligt undersökningen kommer det under år 2021 vara essentiellt att:

- Fortsätta arbeta med att bygga upp och bibehålla ett förtroende
- Sammanlänka organisationers kommunikation med strategier
- Hantera den digitala utvecklingen

5. Upplever du att dessa arbetsområden är centrala för din yrkesroll och påverkar det den kompetens som efterfrågas av dig i nuläget?

Känner du som kommunikatör inom kommunal verksamhet att du har en förmåga att driva kommunens utveckling för att bli en kommunikativ organisation?

### **Digitalisering**

6. Vad innebär digitaliseringen för dig?

7. På vilket sätt upplever du att digitaliseringen påverkar din nuvarande yrkesroll?

8. Har du någon erfarenhet kring hur din arbetsroll förändrats av digitaliseringen?

9. Vilken form av digital teknik använder du för att kommunicera internt inom kommunen? (intranät, mail, sociala medier, telefon osv)

10. Upplever du att du har rätt kompetenser för att tillämpa de digitala verktyg kommunen efterfrågar internt?

### **Interna dokument**

11. Upplever du att de interna styrdokument som kommunen har (exempelvis arbetsbeskrivning, kommunikationspolicy och strategi) hjälper dig i din arbetsroll och klargör vilka kompetenser som krävs för att arbeta med digital kommunikation?

- Exempel?

12. Utifrån din arbetsbeskrivning, upplever du att kommunen har rätt förutsättningar och resurser för vad som krävs för att du ska kunna utföra ditt arbete?

13. Kan du ge exempel på hur ditt dagliga arbete skiljer sig från eller liknar det som din arbetsbeskrivning kräver?

## Bilaga 2 – Interna dokument för analys

	Arbetsbeskrivning	Policy	Övrigt
<b>Kommun Blå</b>		Kommunikationspolicy	
<b>Kommun Röd</b>	Arbetsbeskrivning		Strategisk plan Intern kvalitetsdeklaration
<b>Kommun Grön</b>		Kommunikationspolicy	
<b>Kommun Gul</b>	Kravprofil	Informations- och kommunikationspolicy	
<b>Kommun Orange</b>		Policy för kommunikation och information	Riktlinjer för kommunens webbplatser Riktlinjer för sociala medier
<b>Kommun Lila</b>	Rollbeskrivning	Informations- och kommunikationspolicy	Digitaliseringsstrategi Medarbetaridé