

Kurskod: SKDK11/SKOK11
Termin: Vårterminen 2023
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Camilla Nothhaft

Strategiskt lyssnande på sociala medier

En studie av hur en kommun praktiserar lyssnande på Facebook

ELIN JÖNSSON & VICTORIA NILSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Ett stort tack

Vi vill börja med att tacka vår handledare Charlotte Simonsson för ovärderlig kompetens och värdefulla råd under arbetsprocessen. Vi vill också tacka Mats Heide och Anette Svingstedt som på ett intresseväckande sätt introducerade oss till strategiskt lyssnande och fick oss att förstå värdet av organisationers lyssnande. Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter i Malmö stad, för alla värdefulla tankar och erfarenheter som ni delade med er av.

Avslutningsvis vill vi understryka att arbetet utförts i lika stor utsträckning av båda parter.

Elin Jönsson & Victoria Nilsson

21 maj 2023

Abstract

The importance of listening as a part of organizations' strategic communication has been stated in previous research, as well as the possibilities of listening on social media. But the question that remains is: how can strategic listening be put into practice on social media? There is an identified lack of research that highlights how strategic listening can be applied to social media in the practice of organizations, which this study therefore aims to contribute to.

The purpose of this study is to investigate how strategic listening can be practiced on social media. Furthermore, develop understanding and increase knowledge regarding how organizations choose to listen to their stakeholders and in which way this can be expressed and visualized on social media. In order to investigate this phenomenon, a content analysis of selected Facebook posts from the municipality of Malmö has been conducted, regarding the period of October 4 2022 to April 4 2023. The content analysis is supplemented by interviews with employees within the municipality of Malmö, which in various ways have insight into how social media is being used.

The results showed that the municipality of Malmö practices strategic listening on Facebook based on our chosen theoretical framework. Moreover, the result indicates that an understanding of the concept exists, where the ambition to practice strategic listening is reflected in the analyzed posts. The study also highlights challenges with practicing strategic listening on social media, although with the conclusion that the opportunities and positive outcomes outweigh the challenges. However, the interviews illustrate divided opinions regarding if listening is being practiced in a systematic and conscious way within the organization. The results thus highlight the importance of a clear implementation, in order to reach consensus of the concept, its application and aim throughout the organization.

Keywords: *Strategic listening, strategic communication, social media, Facebook, stakeholders, external listening, municipality of Malmö*

Number of characters including spaces: 99 133

Sammanfattning

Tidigare forskning har uppmärksammat att lyssna är en viktig del i organisationers strategiska kommunikation, likaså möjligheterna med att lyssna på sociala medier. Men frågan som kvarstår är: hur praktiserar organisationer ett strategiskt lyssnande på sociala medier? Det finns en identifierad avsaknad av forskning som belyser hur ett strategiskt lyssnande kan tillämpas på sociala medier i praktiken av organisationer, vilket denna studie därför ämnar att bidra med.

Syftet med studien var således att undersöka hur ett strategiskt lyssnande kan praktiseras på sociala medier. Fenomenet ämnar att skapa en förståelse och ökad kunskap kring hur organisationer väljer att lyssna och på vilket sätt detta kan uttryckas och synliggöras på sociala medier. För att undersöka ovanstående har en innehållsanalys av utvalda inlägg från Malmö stads Facebook gjorts, avseende perioden 4 oktober 2022 till 4 april 2023. Innehållsanalysen kompletteras med intervjuer med anställda inom Malmö stad, som på olika vis har insikt i hur sociala medier används.

Resultatet av studien visar att Malmö stad praktiserar ett strategiskt lyssnande på sin Facebooksida utifrån vårt valda teoretiska ramverk. Det finns en förståelse för begreppet, och ambitionen att praktisera strategiskt lyssnande återspeglas i de analyserade inläggen. Resultatet visar även att en tillämpning medför en del utmaningar men att möjligheterna och de positiva resultaten är desto fler. Intervjuerna visar emellertid på en diskrepans avseende tillämpningen och huruvida det finns utarbetade, systematiska och medvetna metoder för strategiskt lyssnande inom Malmö stad. De påvisade effekterna av ett strategiskt lyssnande och slutsatserna av denna studie belyser därmed vikten av en tydlig implementering i hela organisationen, i syfte att nå konsensus av begreppet, dess tillämpning och målsättning med lyssnandet.

Nyckelord: *Strategiskt lyssnande, strategisk kommunikation, sociala medier, Facebook, intressenter, externt lyssnande, Malmö stad*

Antal tecken inklusive mellanslag: 99 133

Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering	1
1.1 Syfte & frågeställning	2
1.2 Studiens relevans	3
1.3 Studiens avgränsning	4
2. Tidigare forskning	5
2.1 Definition av strategiskt lyssnande	5
2.2 Lyssnande på sociala medier	7
3. Teori	9
3.1 Strategiskt lyssnande	9
3.2 Att uppnå ett strategiskt lyssnande	10
3.3 Ramverk för lyssnande	12
3.3.1 Macnamaras sju nyckelelement	12
3.3.2 Lipetz tre dimensioner av lyssnande	14
4. Metod	17
4.1 Vetenskapliga utgångspunkter	17
4.2 Forskningsdesign	18
4.3 Insamlingsmetod & urval	19
4.4 Kvalitativ innehållsanalys	20
4.4.1 Kodning av empirin	20
4.5 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer	21
4.5.1 Kodning av empirin	22
4.7 Metodologisk reflektion	23
5. Resultat och analys	25
5.1 Innehållsanalys av Malmö stads Facebookinlägg	25
5.1.1 Kognitiv dimension	25
5.1.2 Beteendemässig dimension	26
5.1.3 Känsломässig dimension	27
5.1.3.4 Uppmuntran till ett öppet kommunikationsklimat	28
5.1.3.5 Dubbelt bekräftande av lyssnande	29
5.1.4 Hantering av kritiska synpunkter och klagomål	30
5.1.4.2 Avdramatisering	31
5.2 Intervjuer med anställda i Malmö stad	32
5.2.1 Uppfattning om strategiskt lyssnande	32
5.2.2 Lyssnande på sociala medier: en möjlighet	35
5.2.3 Att agera på lyssnandet	38
5.2.4 Dialog- och demokratifrämjande uppdrag	39
5.2.5 Utmaningar gällande att lyssna på sociala medier	40

5.2.6 Betydelsen av det interna lyssnandet	41
6. Diskussion och slutsats	44
6.1 Förslag till vidare forskning	46
7. Referenser	48
8. Bilagor	50
8.1 Inlägg från Malmö stads Facebook	50
8.2 Intervjuer med anställda i Malmö stad	56

1. Inledning och problemformulering

“Tala är silver, lyssna är guld” (Heide & Svingstedt, 2023, s.22)

Det var under 1980-talet som organisationer förstod lyssnandets betydelse och insåg att excellenta organisationer lyssnar på kunder och placerar dem i centrum (Heide & Svingstedt, 2023). Detta resulterar bland annat i framgångsrika organisationer som undviker kriser, anpassar sig till en föränderlig marknad och stärker relationer med sina intressenter. Trots att det finns forskning som stödjer detta menar Heide och Svingstedt (2023) att det är få organisationer som ägnar sig åt ett medvetet lyssnande. Lyssnande bör ses som en betydande del av organisationens kommunikation och något som bör likställas med rösten och talandet (Heide & Svingstedt, 2023), vilket även är i linje med Lewis (2020) definition av strategiskt lyssnande. Lewis (2020) betonar att det inte är tillräckligt att organisationer lyssnar mer och förväntar sig resultat efter detta. Hon förklarar vidare att lyssnande behöver ses som en daglig praktik som är djupt rotad i organisationer som i sin tur ställer krav på värderingar, färdigheter och processer. Ett strategiskt lyssnande behöver upphöra att ses som en slumpmässig aktivitet i organisationen utan snarare förankras i planer, mål och beslutsramar enligt Lewis. Därmed går det att konstatera att forskarna hävdar att lyssnandet behöver bli lika självklart som talandet.

Macnamara (2014) belyser att demokrati är grundad på principen *vox populi (folkets röst)*, som innefattar termen att tala men även att bli lyssnad på. Det innebär att folkets röst kan ses som en demokratisk rättighet för befolkningen att uttrycka och därmed statens ansvar att lyssna på. Macnamara (2014) förklarar vidare att medborgare och intressenter uppmanas regelbundet att hitta sin röst och föra sin talan. Macnamaras resonemang skapar en klarhet till varför ett strategiskt lyssnande blir en slags skyldighet för myndigheter att ta hänsyn till i sin kommunikation. På vis tjänar lyssnandet ett större syfte som står för demokrati, rättighet och delaktighet. År 2023 är denna röst viktigare än någonsin att lyssna på och framförallt på sociala medier där folkets röst finns i olika former och i stor utsträckning, vilket skapar en utmaning att kunna bemöta.

Trots att sociala medier historiskt använts som ett forum för envägskommunikation i marknadsföringssyfte, ställer intressenter idag högre krav på organisationer gällande interaktion och lyssnande (Macnamara, 2016). Därmed menar Macnamara att den strategiska biten av lyssnandet är en viktig aspekt för organisationer att anamma i sin kommunikation. Frågan som kvarstår är dock hur organisationer praktiserar ett strategiskt lyssnande på sociala medier? Det finns en kunskapslucka i forskningen gällande detta, som vi genom vår studie vill fylla och exemplifiera hur det kan praktiseras. Fenomenet vi ämnar att undersöka är således hur ett strategiskt lyssnande går till i praktiken i en social media kontext, om det finns en systematik och medvetenhet kring lyssnandet samt vilka utmaningar och möjligheter detta medför. För att kunna undersöka detta har vi valt att utföra en innehållsanalys av Malmö stads Facebookinlägg. Det innefattar att analysera skrivna inlägg av Malmö stad och deras svar till intressenter under en halvårsperiod från 4 oktober 2022 till 4 april 2023. Utöver innehållsanalysen kommer semistrukturerade kvalitativa intervjuer med anställda från Malmö stad att genomföras, för att få en djupare inblick kring hur strategiskt lyssnande appliceras i den dagliga praktiken på sociala medier.

1.1 Syfte & frågeställning

Mot bakgrund av ovanstående problemformulering syftar studien till att undersöka strategiskt lyssnande i praktiken, utifrån två relaterade delsyften. Genom att utföra en innehållsanalys av Malmö stads Facebooksida kan vi exemplifiera hur ett strategiskt lyssnande kan se ut i praktiken på sociala medier. Fortsättningsvis ämnar intervjuerna att skapa en insikt kring hur anställda uppfattar strategiskt lyssnande, om det finns en medveten och systematiserad tillämpning av strategiskt lyssnande, samt vilka utmaningar och möjligheter detta medför.

Studien utgår från följande frågeställningar:

-Hur praktiserar Malmö stad ett strategiskt lyssnande på Facebook?

-Finns det en systematik och medvetenhet kring lyssnandet?

-Vilka utmaningar respektive möjligheter ser anställda inom Malmö stad med lyssnande på sociala medier?

1.2 Studiens relevans

Hallahan et al. (2007, s. 3) definierar strategisk kommunikation som: “the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission”. Detta går i linje med Lewis (2020) som hävdar att lyssnande kan utövas på ett strategiskt vis som möjliggör för organisationer och dess ledare att ta bättre beslut, korrigera planer och ta hänsyn till diverse intressenter för att nå övergripande organisatoriska mål. Ovanstående understryker därmed relevansen av studien kopplat till strategisk kommunikation, då strategiskt lyssnande ses som en målmedveten kommunikationsinsats för att nå organisationens övergripande mål. Macnamara (2016) styrker relevansen av att undersöka organisationers lyssnande på sociala medier, där han hävdar att sociala medier borde särskilt uppmärksammas gällande fenomenet med tanke på dess möjligheter för tvåvägskommunikation och dialog. Trots detta tyder forskningen inom fältet på att sociala medier till stor del används för envägskommunikation, och i syfte att kommunicera organisationers budskap (Macnamara, 2016). Med tanke på att sociala medier i många sammanhang fortfarande ses som “ny media”, är det av stor relevans att studera hur organisationer praktiserar lyssnande och hur de anpassar sig till nya former av interaktiva medier för att underlätta tvåvägskommunikation, dialog och engagemang (Macnamara, 2016).

Inom forskningsfältet strategisk kommunikation med en inriktning på digitala medier bidrar studien med ökad kunskap gällande hur organisationer kan praktisera ett strategiskt lyssnande på sociala medier. Dessutom vill vi undersöka om det finns en medveten och systematisk tillämpning av lyssnande på sociala medier. Nuvarande forskning konkretiserar inte hur organisationer praktiserar ett strategiskt lyssnande på sociala medier. Därmed fyller studien en kunskapslucka gällande förståelsen för hur detta kan praktiseras.

1.3 Studiens avgränsning

Undersökningen kommer endast att fokusera på hur Malmö stad praktiserar lyssnande på sociala medier utifrån teorin, hur de uppfattar begreppet samt hur de avser att kommunicera strategiskt lyssnande. Studien kommer således inte att anta intressenternas perspektiv på Malmö stads lyssnande. Fortsättningsvis har valet gjorts att studera hur strategiskt lyssnande kommer till uttryck externt gentemot intressenter, och kommer därför inte behandla Malmö stads strategiska lyssnande internt.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt presenterar vi en övergripande genomgång av tidigare forskning som är kopplat till strategiskt lyssnande. I huvudsak fokuserar avsnittet på tidigare forsknings definition av lyssnande, vad ett bra respektive dåligt lyssnande är samt lyssnande på sociala medier.

2.1 Definition av strategiskt lyssnande

Strategiskt lyssnande kan verka som något nytt och som en outforskad term, men faktum är att det finns olika röster inom akademien som har benämnt detta lyssnande som bland annat voice (Macnamara, 2014), active listening, effective listening, high quality listening (Neill & Bowen, 2021; Yip & Fisher 2022), ethical listening (Macnamara, 2016; Neill & Bowen, 2021) och civic engagement (Canel et al, 2022). Ovan termer är olika definitioner av lyssnande där den gemensamma röda tråden är att utgå från en socialkonstruktionistisk och tolkande syn på hur lyssnande uppfattas. Utöver detta så finns det en begränsad forskning om just strategiskt lyssnande och det finns i huvudsak tre böcker som fokuserar på detta: *Organizational listening: The Missing Essential in Public Communication* av Jim Macnamara (2016), *The Power of Strategic Listening* av Laurie Lewis (2020) och *Strategiskt lyssnande* av Mats Heide och Anette Svingstedt (2023). Till skillnad från tidigare forskning har forskarna ovan valt att benämna strategisk lyssnande som ett medvetet, systematiskt och målinriktat lyssnande som syftar till att nå övergripande organisatoriska mål (Heide & Svingstedt, 2023; Lewis, 2020; Macnamara, 2016).

Macnamara (2014) menar att organisationers lyssnande grundar sig i voice (röst) och speaking (talande). Fortsättningsvis menar han att detta har studerats sedan de tidiga västerländska civilisationerna av Antikens Grekland och Rom där retoriken som står för konsten att övertala var framträdande. Han hävdar även att voice (röst) och kommunikation förknippas med dialog och är positionerad som fundamental för samhällets funktion, demokrati och jämlikhet.

Macnamara går från att belysa dialog som en fundamental samhällsfunktion till att några år senare betona lyssnandet som en viktig del av dialogen där lyssnaren behöver fokusera på talaren. Han hävdar att lyssnande innebär att fokusera på den andra, vilket inkluderar öppenhet,

ställa frågor och att ha acceptans för andras åsikter som inte är i linje med våra egna (Macnamara, 2016).

Det finns också teorier som väljer att problematisera lyssnandet och belysa dess motsats, vilket benämns som ett dåligt lyssnande. Heide och Svingstedt (2023), Lewis (2020) och Macnamara (2016) är eniga gällande att det finns många fallgröpor när det kommer till organisatoriskt lyssnande. De mest förekommande typerna av dåligt lyssnande som tas upp i forskningen är pseudolyssnande, selektivt lyssnande och defensivt lyssnande (Heide & Svingstedt, 2023; Lewis, 2020; Macnamara, 2016). Pseudolyssnande beskrivs av författarna som ett lyssnande där personen ger sken av att lyssna men inte är fokuserad på att lyssna. Det selektiva lyssnandet uppstår när lyssnaren endast lyssnar på de delar som är intressanta, och det defensiva lyssnandet uppstår när man känner sig kritiserad och därför hör saker som egentligen inte blivit sagda (Heide & Svingstedt, 2023; Lewis, 2020; Macnamara, 2016). I kontrast till Lewis (2020) och Macnamara (2016) tar även Heide och Svingstedt (2023) upp självcentrerat lyssnande, fyll-i-lyssnande och isolerat lyssnande.

Utöver forskning på lyssnande och dåligt lyssnande så har andra faktorer inom forskningen lyfts fram, som civic engagement. Canel et al. (2022) kunde genom sin studie uppmärksamma hur processer av lyssnande tog form mellan invånare och myndighet i Etorikizuna Erakiz-projekten. Resultatet visade att myndigheter behöver lyssna aktivt på sina intressenter genom att systematisera en lyssningsprocess som är effektiv, äkta och mottaglig med betoning på lärande. Framförallt var delade värden, sammanhållning och tillit tre viktiga faktorer som visade på sociala och relationella resultat enligt forskarna. Resultaten stämmer överens med Lewis (2020) syn på lyssnande. Hon förklarar att tidigare forskning har förespråkat att lyssnande behöver involvera autenticitet, ömsesidighet, nyfikenhet och en villighet att medvetet engagera sig i intressenters kommunikation. Macnamara (2014) belyser däremot att organisationer pratar om lyssnande som en strategisk form som fokuserar på att nå organisatoriska mål och förbättra sin image. På så vis finns den strategiska biten med men saknar det genuina lyssnandet, som Heide och Svingstedt (2023), Lewis (2020) och Macnamara (2016) hävdar att organisationer saknar och behöver fokusera mer på.

2.2 Lyssnande på sociala medier

Utöver definitioner på ett bra respektive dåligt lyssnande så finns det i senare forskning ett återkommande tema som argumenterar för att lyssnande på sociala medier är en tillgång för organisationer. Lewis (2020) menar att social mediaövervakning, även benämnt som “social listening”, är en alltmer viktig trend för att lyssna på intressenter. Fortsättningsvis beskriver hon att lyssna på sociala medier möjliggör för organisationer att lyssna in på vad som sägs om dem, återkoppla till intressenterna, samt identifiera signaler av en potentiell kris (Lewis, 2020).

Dessutom möjliggör sociala medier för organisationer att samla in och analysera en stor mängd relevanta konversationer samlade på ett ställe (Lewis, 2020). I kontrast till Lewis resonemang väljer Heide och Svingstedt (2023) att benämna lyssnande i sociala medier som “social media listening” och beskriver att det är en metod som används i marknadsföringssammanhang.

Fortsättningsvis ställer de sig frågande till om denna metod verkligen utgör ett genuint lyssnande. Både Heide och Svingstedt (2023) och Lewis (2020) är dock eniga om att lyssnande i sociala medier skapar möjligheter för organisationer, både vad gäller att lyssna in på intressenters behov och förutse eventuella kriser.

I linje med ovanstående lyfter Macnamara (2016) också möjligheterna för organisationer att lyssna på sociala medier, men bygger vidare resonemanget genom att belysa möjligheten för organisationer att skapa tvåvägskommunikation, dialog och engagemang. Medvetenheten om att internet och sociala medier skapar förutsättning för tvåvägskommunikation är något som forskare inom fältet redan tidigt manifesterat. Både Brandt (2020) och Taylor et al. (2001) beskriver hur organisationer ofta misslyckas med att expandera från envägskommunikation eller övervakningsmodeller, till tvåvägskommunikation med äkta dialog på digitala plattformar. Därav går det att konstatera att både tidigare och aktuell forskning är överens om att det finns en utmaning gällande lyssnande på digitala plattformar då organisationer inte alltid lyckas med att skapa tvåvägskommunikation och äkta dialog.

Gearhart och Maben (2018) belyser metoder som kan användas av organisationer på sociala medier för att främja ett aktivt lyssnandeklimat och en dialog gentemot externa intressenter.

De kommer fram till att de viktigaste komponenterna är att förse intressenterna med relevanta svar, utveckla ämnen som diskuteras, att erbjuda råd, åsikter samt perspektiv och slutligen svara och ställa frågor (Gearhart & Maben, 2018). Författarna konstaterar att lyssnande i sociala medier inkluderar mer än att endast lyssna in för att nå nya marknadsföringsinsikter, utan att intressenter förväntar sig att organisationer ska förse dem med kvalitativa svar som bevis på att organisationen anammar ett genuint lyssnande. Gearhart och Maben (2022) utvecklar sitt resonemang genom att belysa intressenters förväntningar på organisationers lyssnande. Det sammantagna resultatet av författarnas två studier stödjer organisationers användning av ett aktivt och empatiskt lyssnande på sociala medier (Gearhart & Maben, 2022). Vidare menar de att svar som innefattar ett aktivt och empatiskt lyssnande främjar dialog, tvåvägskommunikation och uppfattas som mer personligt utifrån intressenternas perspektiv (Gearhart & Maben, 2022). Författarna understryker att deras studie ansluter sig till ett litet men växande fokus på lyssnande som en del av den organisatoriska kommunikationsprocessen för strategisk kommunikation och sociala medier (Gearhart & Maben, 2022).

Med det sagt går det att konstatera att strategiskt lyssnande på sociala medier är en viktig men till stor del fortfarande outnyttjad potential, och att det finns en brist på forskning gällande hur organisationer praktiserar detta. Detta går även i linje med Heide och Svingstedt (2023), Macnamara (2016) och Neil och Bowen (2021) som belyser att lyssnande i organisationer har fått begränsad uppmärksamhet i kommunikations- och managementlitteraturen samt hur det appliceras i praktiken. Därav är förhoppningen att resultatet av denna studie ska kunna bidra med ny kunskap gällande hur det konkret kan se ut när en organisation applicerar strategiskt lyssnande i praktiken på sociala medier, utifrån det teoretiska ramverk som studien utgår från. Förhoppningen är även att resultatet ska belysa betydelsen av strategiskt lyssnande på sociala medier och kunna verka som en vägledning för andra organisationer.

3. Teori

Ovanstående avsnitt har presenterat tidigare forskning relaterat till det identifierade fenomenet, och följande avsnitt presenterar uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Avsnittet inleds med en definition av strategiskt lyssnande samt en redogörelse för hur en organisation uppnår ett strategiskt lyssnande, därefter följer en beskrivning av lyssnande utifrån två ramverk. Teorierna är valda för att de är förenliga med det fenomen studien avser att undersöka och kommer att användas som en vägledning för att identifiera strategiskt lyssnande på sociala medier.

3.1 Strategiskt lyssnande

Den definition vi kommer att landa i och utgå från i detta examensarbete är den som Heide och Svingstedt (2023, s.63-68) bryter ner i två termer: strategi och lyssnande. De definierar strategi som en plan som beskriver insatser för att nå uppsatta mål, och lyssnande som en aktiv process där vi uppmärksammar vad den andra säger. Fortsättningsvis menar Heide och Svingstedt (2023) att strategiskt lyssnande handlar om ett målinriktat lyssnande som sker för att nå organisationens övergripande mål. Det är en flexibel process där organisationer medvetet har lyssnandestrategier som sedan appliceras på lämpliga sammanhang där man efter lyssnandet planerar, undersöker och utvärderar (Heide & Svingstedt, 2023). Heide och Svingstedt definition av strategiskt lyssnande lyder således: “Organisationers relationsorienterade, målinriktade och systematiserade lyssnande som skapar förutsättningar för framgångsrik verksamhet. Strategiskt lyssnande ställer krav på organisering, ledning, styrning och utbildning” (Heide & Svingstedt, 2023, s.15).

I likhet med deras definition förklarar även Lewis (2020, s.6) att strategiskt lyssnande utgår från ett strategiskt arbetssätt som hon definierar på följande sätt: “A framework for making decisions, a list of basic directional decisions that guide an organization, a plan for getting from here to there and a focus on proactive versus reactive”.

3.2 Att uppnå ett strategiskt lyssnande

För att kunna bli en strategiskt lyssnande organisation är målet att vara en kunddriven organisation, som innebär att organisationer behöver utgå från ett tjänsteperspektiv, ett så kallat utifrån-in-perspektiv, som fokuserar på att organisera och leda organisationer utifrån kundupplevelser och värdeskapande (Heide & Svingstedt, 2023). Forskarna betonar att intressenter har flera erfarenheter och tankar som är värdefulla att lyssna på för att skapa dialog, utveckla ömsesidiga relationer och uppnå verksamhetsutveckling. Detta är förenligt med Lewis (2020) resonemang kring att strategiskt lyssnande möjliggör för organisationer och dess ledare att ta bättre beslut, korrigera planer och ta hänsyn till intressenters åsikter för att nå övergripande organisatoriska mål. Relationen mellan tjänsteperspektivet och det strategiska lyssnandet är på så vis självklart då just kundfokusering är den röda tråden i de olika teorierna där lyssnande och värdeskapande blir bärande idéer enligt forskarna.



Figur 7.1: Strategiskt lyssnande-modellen.

Utdrag ur Heide och Svingstedt (2023, s.109).

Forskarna har ytterligare exemplifierat relevansen mellan teorierna som har resulterat i en tankemodell. Modellen utgår från sex områden som är ömsesidigt beroende av varandra, och behöver prioriteras för att uppnå ett strategiskt lyssnande. Det omfattar struktur och styrsystem,

organisationskultur, ledarskap, medarbetarstrategier, kundstrategier och tjänstelandskap (Heide & Svingstedt, 2023). Vår studie utgår från ett externt perspektiv på strategiskt lyssnande, därav kommer vi endast att fokusera på området kundstrategi i denna modell. Detta område omfattar faktorer som kunddialog, kundundersökningar och hantering av kritiska synpunkter och klagomål. Alla tre faktorer syftar enligt forskarna till att stärka och stödja kundernas möjligheter att göra sin röst hörd (Heide & Svingstedt, 2023).

Enligt Heide och Svingstedt (2023) är en av de viktigaste områdena just kunddialog, där organisationen aktivt behöver bjuda in intressenterna till kommunikation genom olika kanaler. De hävdar dock att för många organisationer fokuserar på ett lyssnande som har en alltför instrumentell karaktär och på så vis fokuserar på ett inifrån-ut perspektiv, där organisationer snarare tjänar dess syfte och mål. Fortsättningsvis ställer kunddialog krav på att organisationer utformar system och processer som möjliggör för kunder att få sin röst hörd, och kompetenser för att bemöta detta på olika kanaler (Heide & Svingstedt, 2023).

Ett annat viktigt område att beakta är kundundersökningar. Heide och Svingstedt (2023) hävdar att alltför många organisationer bildar informationskyrkogårdar, där de insamlade svaren från kunderna inte kommer till användning. Detta går i linje med Lewis (2020) som understryker att tidigare forskning har visat att organisationer spenderar mer tid på att samla in information än att analysera den. Likaså beror detta på att organisationer saknar ett genuint intresse för att lyssna, vilket kan uppnås genom exempelvis kvalitativa undersökningar, som fokusgrupper och observationer (Heide & Svingstedt, 2023).

Det tredje området involverar förmågan att ta hand om kritiska synpunkter och klagomål från kunder (Heide & Svingstedt, 2023). Fortsättningsvis menar de att effekterna av att hantera kritiska synpunkter bidrar till ökad motivation, känsla av tillit och förbättrade relationer mellan organisationer och dess intressenter. Forskning visar att 95% av missnöjda kunder inte framför sina klagomål, vilket innebär att organisationer även behöver stimulera till kritiska synpunkter genom interna processer, system och rutiner (Heide & Svingstedt, 2023). Utöver detta behöver organisationer även inse när de behöver sluta lyssna, vilket i första anblick kan upplevas paradoxalt i relation till strategiskt lyssnande. Heide och Svingstedt (2023) hävdar däremot att

det är en nödvändig åtgärd, särskilt när det berör klagomål. Fortsättningsvis förklarar forskarna att det finns en outtalad förväntan att organisationer ska lyssna på sina intressenter och uppfylla deras önskemål, men att organisationer inte alltid kan uppfylla detta. Ett exempel på detta är när myndigheter inte kan påverka eller ändra ett beslut och istället behöver vara tydlig i sin kommunikation och säga kundempatiskt nej (Heide & Svingstedt, 2023).

3.3 Ramverk för lyssnande

Den nuvarande forskningen fokuserar på vad strategiskt lyssnande innebär men inte hur det utövas i praktiken. Det finns inget specifikt ramverk att utgå från för att skapa en förståelse för hur strategiskt lyssnande gestaltas i praktiken, därför har vi valt att utgå från Macnamaras (2016) sju nyckelelement och Lipetz et al. (2020) tre dimensioner av lyssnande.

3.3.1 Macnamaras sju nyckelelement

Macnamara (2016) hävdar att lyssnande består av sju nyckelelement, något som han definierar som *Seven canons of listening*. Elementen tar avstamp i fenomenologiska, socialpsykologiska, och sociokulturella studier (Macnamara, 2016). De sju nyckelelementen består av följande: *erkännande, tolkning, bekännande, uppnå förståelse, uppmärksamhet, visa hänsyn* och *lämplig respons*.

Macnamara (2016) beskriver *erkännande* som att lyssnaren behöver ha förståelse för att individer har en rättighet att få prata och bli behandlade med respekt. Något som även är förenligt med elementet *tolkning*, som involverar att lyssnaren ska bemöta det talaren säger så rättvist som möjligt och undvika att ha förutfattade meningar, misstolka eller bortse från något som inte går i linje med hens åsikter. *Bekännande* involverar att lyssnaren signalerar till talaren att denna har blivit hörd och på så vis förtjänar uppmärksamhet (Macnamara, 2016). Detta kan även kopplas till elementet *visa hänsyn*, där lyssnaren behöver uppmärksamma, tolka och uppnå förståelse av andras åsikter (Macnamara, 2016). Macnamara förklarar att *uppnå förståelse* involverar att ha förståelse för andras åsikter, perspektiv och känslor. Den sista och sjunde faktorn berör *lämplig respons* där Macnamara (2016) menar att lyssnaren behöver respondera på ett lämpligt sätt men att hen inte behöver hålla med eller acceptera det som sägs. Dock menar

han att lyssnaren bör ge en positiv respons på åsikten, för att skapa en känsla av att klagomålet är rimligt och rättfärdigt. Detta element är emellertid svårdefinierat då det är högst individuellt vad som anses vara rimligt och rättfärdigt.

Macnamaras element av lyssnande går delvis att identifiera i andra forskares resonemang kring lyssnande. Elementet tolkning är förenligt med Heide och Svingstedts (2023) resonemang kring att lyssnaren ska undvika att döma talaren utifrån egna föreställningar, för att skapa en psykologisk säkerhet att uttrycka sig. Precis som Heide och Svingstedt (2023) menar även Lipetz et al. (2020) och Yip och Fisher (2022) att detta uppstår när talaren känner sig stöttad av lyssnaren och på så vis möjliggör för ett klimat där talaren får uttrycka sig fritt. Yip och Fisher (2022) definierar detta både som ett empatiskt lyssnande och ett högt kvalitativt lyssnande som uppnås när lyssnaren undviker att döma talaren, bryr sig om hen och förmedlar empati. Detta går även i linje med Neill och Bowens (2021) forskning som visar att kommunikatörer definierar aktivt lyssnande som att vara närvarande, avsiktlig och fördomsfri där essensen av det etiska lyssnandet involverar att inte döma talaren.

Elementen bekännande och visa hänsyn kan även likställas med Heide och Svingstedts (2023) resonemang kring ett gott lyssnande som involverar ett möte där lyssnaren är närvarande i stunden, ger respons och försöker att undvika att avbryta och påverka talaren. Yip och Fisher (2022) tar detta resonemang vidare och förklarar att det är viktigt att vara en aktiv lyssnare, där lyssnaren bör fokusera på att närvara, förstå och skapa mening av talarens meddelande. Fortsättningsvis förklarar de att lyssnarens beteende kan forma talarens tankar, känslor och beteende som i sin tur kan resultera i meningsfulla och kognitiva beteendeförändringar hos talaren.

Elementet uppnå förståelse kan likaså sammankopplas med Heide och Svingstedts (2023) resonemang kring att lyssnaren behöver bekräfta talarens känslor och uttrycka förståelse. Fortsättningsvis konstaterar de att det är viktigt att individer tänker på den mänskliga aspekten kring att vi behöver känna oss bekräftade och hörda. Detta överensstämmer även med det aktiva lyssnandet som Neill och Bowen (2021) hävdar engagerar och aktiverar känslighet hos organisatoriska beslutsfattare. Fortsättningsvis förklarar de att detta skapar en medvetenhet kring

beslutens inverkan på andra, vilket kan resultera i känslor som sympati och empati. Emellertid menar Yip och Fisher (2022) att det finns en paradox kring denna aspekt, där forskning snarare fokuserar på fördelarna med att lyssna för talaren, och exkluderar den känslomässiga bekostnaden som lyssnaren kan uppleva.

3.3.2 Lipetz tre dimensioner av lyssnande

Lipetz et al. (2020) har utvecklat ett ramverk för ett lyssnande som är en sammanställning av tidigare forskares syn på lyssnande, som utgår från tre dimensioner: kognitiv, beteendemässig och känslomässig. Den *kognitiva dimensionen* beskrivs som att lyssna med förståelse, visa nyfikenhet och intresse samt tolka information. Den *beteendemässiga dimensionen* beskriver hur talaren förstår att en lyssnandeprocess sker, där lyssnaren signalerar verbala som icke-verbala beteenden. Det verbala inkluderar bland annat att uttrycka förståelse, ställa frågor, omformulering, spegling och parafrasering och det icke-verbala inkluderar kroppsspråk och ögonkontakt (Lipetz et al., 2020). Den *känslomässiga dimensionen* består av tre komponenter, den första och mest kritiska aspekten är att lyssna med empati, som innebär att lyssnaren “upplever en inre känslomässig reaktion” där hen förstår talarens känslor. Den andra komponenten står för inkludering, något som kan definieras som respekt och acceptans för andra, tillsammans med en ömsesidig jämlikhet och ovillkorlig positiv hänsyn. Den tredje och sista komponenten är stödjande, där lyssnande har setts som ett medel för att fostra en annan persons självutveckling och frihet som i sin tur skapar en psykologisk säker atmosfär som behövs för att en individ ska känna sig säker och stöttad (Lipetz et al., 2020).

Båda ramverken utgår från talaren och hur denne uppfattar att ett lyssnande sker, där det finns mycket likheter sinsemellan. Lipetz kognitiva dimensionen skulle kunna definieras som den ytligaste dimensionen där lyssnaren endast behöver visa nyfikenhet och intresse, vilket kan likställas med Macnamaras element bekännande och att ge uppmärksamhet till talaren. Den beteendemässiga dimensionen skulle kunna definieras som en djupare dimension, där lyssnaren försöker få en starkare förståelse för det som sagts och vad talaren vill förmedla. Detta kan likställas med Macnamaras element ta hänsyn, ge lämplig respons och att vara en aktiv lyssnare som Neil och Bowen (2021) och Yip och Fisher (2022) förklarar relevansen kring. Den känslomässiga dimensionen representerar den djupaste nivån där lyssnaren uppnår en annan

förståelse för talarens tankar och känslor. Detta kan kopplas samman med Macnamaras element erkännande, uppnå förståelse och tolkning som på så vis ger skenet av att vara en empatisk och högt kvalitativ lyssnare. Med detta sagt går det att konstatera att ramverken är lika varandra men att Lipetz har utvecklat Macnamaras resonemang ytterligare och skapat djupare dimensioner. Däremot kan både Macnamaras sju nyckelelement kring lyssnande och Lipetz tre dimensioner av lyssnande likställas med något som Heide och Svingstedt (2023) definierar som ett bekräftande lyssnande. Fortsättningsvis beskriver forskarna att detta syftar till att få talaren att känna sig hörd och bekräftad, där målet är att skapa bättre relationer med organisationens intressenter.

Båda ramverken beskriver hur ett genuint lyssnande tillämpas av lyssnaren men frågan är hur detta hänger ihop med ett strategiskt lyssnande? Heide och Svingstedt (2023) beskriver att man vanligtvis gör en uppdelning av strategiskt lyssnande, som innefattar ett bekräftande lyssnande och ett kunskapsinriktat lyssnande. Det kunskapsinriktade lyssnandet syftar till att inhämta information och kan således ses som ett systematiserat, medvetet och målinriktat lyssnande för att nå organisatoriska mål (Heide & Svingstedt, 2023). Däremot menar forskarna att ett bekräftande lyssnande syftar till att skapa bättre och långvariga relationer med organisationens intressenter. Vi vill dock hävda att det finns en outtalad spänning mellan det bekräftande lyssnandet och det kunskapsinriktade lyssnandet som inte uppmärksammats tillräckligt i tidigare forskning. Är det bekräftade lyssnandet verkligen genuint och relationsorienterat eller syftar det till att långsiktigt uppnå organisatoriska mål? Man kan anta att organisationer ger sken av att anamma ett bekräftande och genuint lyssnande men att de i själva verket tillämpar ett kunskapsinriktat lyssnande för att uppnå verksamhetsutveckling. Det är rimligt att anta att organisationer i många fall tillämpar en kombination av ovanstående, och att det därför inte kan ses som varken svart eller vitt. Däremot är det svårt att urskilja om ovanstående typ av lyssnande är genuint eller om det endast ger ett sken av att lyssna. På så vis synliggörs en avsaknad av ett kritiskt perspektiv i tidigare forskning, där detta spänningsfält inte uppmärksammats. Tidigare forskning tar inte ställning till faktorer som makt och hierarki kopplat till de olika inriktningarna inom det strategiska lyssnandet, vilket kan vara en anledning till det identifierade spänningsfältet. En faktor som inte berörts är exempelvis hur organisationer kan utnyttja makten att använda det bekräftande lyssnandet för att nå organisationens mål. Detta spänningsfält

belyses med tanke på att studien utgår från ovan beskrivna teorier, och på så vis färgar vårt resultat och sättet vi väljer att analysera och förstå undersökningens empiri.

4. Metod

I följande avsnitt presenteras vilka metodologiska val som gjorts i relation till studien: vetenskapliga utgångspunkter, forskningsdesign, val av organisation, insamlingsmetod och urval, analysmetod och slutligen en metodologisk reflektion.

4.1 Vetenskapliga utgångspunkter

I syfte att skapa en förståelse för hur vi har tolkat empirin är det viktigt att klargöra för våra ontologiska och epistemologiska antaganden. Studien utgår från en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten, denna syn innebär att vi genom sociala kommunikationsprocesser delvis eller helt skapar och förstår den verklighet vi lever i (Klingberg & Hallberg, 2021). Detta går att koppla an till studiens fenomen, där strategiskt lyssnande och känslan av att bli lyssnad på är socialt konstruerad. De attribut som tilldelas lyssnande genom sociala processer, blir följaktligen så som människor uppfattar lyssnande och så även hur vi väljer att tolka empirin. På så vis möjliggör det socialkonstruktionistiska synsättet för att det finns flera sanningar, vilket är förenligt med hur teorierna appliceras och hur empirin analyseras i denna studie.

Fortsättningsvis är studien av kvalitativ form med en abduktiv ansats där syftet är att skapa en djupare förståelse för fenomenet, vilket är i linje med hur Bryman (2018) beskriver en kvalitativ studie. Som Eksell och Thelander (2014) beskriver den abduktiva ansatsen, pendlar vi mellan empiri och teori för att koda det insamlade materialet och till sist dra slutsatser kring vårt studerade fenomen. Eksell och Thelander (2014) beskriver vidare att kodkategorier kan anses preliminära men att det finns en öppenhet för alternativa sätt att kategorisera och strukturera material. Detta förhållningssätt är även förenligt med hermeneutik där målet är att tolka och förstå dolda betydelser i empirin (Klingberg & Hallberg, 2021). I vår analys letar vi efter underliggande budskap och tematiseringar som på så vis genomsyras av hermeneutikens synsätt. Därmed är det även viktigt att understryka att våra utvalda teorier färgar våra tolkningar, tematiseringar och de slutsatser studien resulterar i. Således innebär det att resultatet mynnat ut i andra tolkningar och slutsatser om andra teorier hade valts.

Studien ämnar även att skapa en förståelse för anställdas uppfattningar av begreppet strategiskt lyssnande och är således förenligt med det fenomenologiska synsättet. Detta går i linje med Klingberg och Hallbergs (2021) resonemang som belyser att syftet med denna inriktning är att fånga den förståelse som människor har för fenomenet. Synsättets grund utgörs därmed av att skapa en förståelse utifrån mening, upplevelser och innebörd (Klingberg & Hallberg, 2021).

4.2 Forskningsdesign

Studien har genomförts med utgångspunkt i det fenomen som undersökningen ämnar att belysa, där Malmö stad utsetts till organisationen som fenomenet applicerats på. Undersökningen baseras på en kvalitativ innehållsanalys av inlägg på Malmö stads Facebook samt kvalitativa intervjuer med anställda inom Malmö stad. Valet att kombinera innehållsanalys med intervjuer syftar till att få en djupare förståelse för det material som samlas in under innehållsanalysen. Dessutom syftar intervjuerna till att få en mer nyanserad bild av hur Malmö stad avser att praktisera strategiskt lyssnande, hur de uppfattar begreppet samt hur de strategiskt använder det i sin kommunikation och sitt vardagliga arbete. Fortsättningsvis är förhoppningen att detta kommer att leda till en mer nyanserad bild av fenomenet.

Undersökningen utgår från att endast undersöka Malmö stads strategiska lyssnande på sociala medier. Valet att undersöka en specifik organisation grundar sig i att få en djupare förståelse för den empiri som samlas in och på så vis också för fenomenet. Beslutet att undersöka Malmö stads strategiska lyssnande grundar sig främst i att det är en organisation som vi kommit i kontakt med under vår studietid, och som vi uppfattar satsar på sin kommunikation på sociala medier. Vid första anblick fick vi en uppfattning om att Malmö stad har flera aktiva kanaler som fokuserar på interaktion och uppmanar till lyssnande. Därmed ansåg vi att Malmö stad var ett rikt fall att analysera. Med tanke på den mångkulturalism och segregation som finns i Malmö stad, kan man anta att det ställs höga krav på kommunikationen, både för att nå ut och för att engagera invånarna. Dessutom är det en offentlig organisation, vilket innebär att det ställs krav på transparens och tillgänglighet. Detta gör det särskilt intressant att undersöka Malmö stads kommunikation i relation till sociala medier och strategiskt lyssnande.

4.3 Insamlingsmetod & urval

Studien har även avgränsats till att endast studera Malmö stads Facebookinlägg, därav har studien inte tagit hänsyn till övriga digitala plattformar. Avgränsningen att studera Malmö stads Facebook grundar sig i att det är den kanal där det största antalet följare finns och på så vis når flest målgrupper, samt att det var den kanal där mest interaktion med intressenter kunde identifieras. Urvalet av Facebookinlägg avgränsades till en period på sex månader, från 4 oktober 2022 till och med 4 april 2023 där 9 inlägg av 114 valdes ut att analyseras. Fortsättningsvis gjordes dessutom avgränsningen att endast analysera de inlägg där det gick att identifiera uppmuntran till lyssnande. Det innebär att vi valde ut inlägg där det fanns frekvent respons från Malmö stad, stort känslomässigt engagemang och uppmaning till intressenter att dela med sig av åsikter. I enlighet med samhällsvetenskapliga fakultetens riktlinjer, har vi gjort avgränsningen att exkludera intressenters kommentarer i analysen. De inlägg som valts ut består av material som innehåller både text, bilder och rörligt material. Undersökningen avgränsas till att endast analysera inläggets textuella delar, och kommentarer från Malmö stad till dess intressenter. Denna avgränsning har gjorts med anledning av att det strategiska lyssnandet kommer till uttryck i form av text och respons från Malmö stad. Därav är en semiotisk analys inte relevant i relation till studiens syfte. Med anledning av ovanstående avgränsningar och krav har urvalet gjorts utifrån ett relevance sampling. Relevance sampling beskrivs enligt Krippendorff (2019) som en urvalsmetod som syftar till att samla in alla textenheter som svarar på studiens forskningsfrågor. Fortsättningsvis beskriver han att forskaren gör en systematisk reducering av det insamlade materialet, och väljer ut det material som är av relevans för att besvara forskningsfrågorna (Krippendorff, 2019).

Vid val av anställda att intervjua i Malmö stad har ett strategiskt och målstyrt urval gjorts. Ett målstyrt urval beskrivs enligt Bryman (2018) som att urvalet görs utifrån målet med studien, och görs således på grundval av de kriterier som anses nödvändiga för att besvara studiens forskningsfrågor. De kriterier som urvalet gjordes utifrån var att personerna som valdes skulle ha god insikt gällande arbetet med sociala medier och på så vis kunna ge oss en inblick i hur strategiskt lyssnande används i praktiken på sociala medier. Därmed valdes fyra lämpliga personer ut som är anställda inom Malmö stad, som vi genom en inledande kontakt med Malmö stad fick hjälp att identifiera. Intervjupersonerna har olika roller inom organisationen, och är

därmed strategiskt valda i syfte att nå en variation av perspektiv. Personerna som valdes att intervjuas har följande roller: kommunikatör som jobbar med sociala medier, kommunikationschef, medarbetare från kontaktcenter samt medarbetare som jobbar med HR och kommunikation. Fortsättningsvis kommer personerna, utifrån en slumpmässig ordning, att benämnas som intervjuperson A-D vid presentation av empirin. På så vis kommer den presenterade empirin inte kunna kopplas till intervjupersonernas specifika roll. Detta tillvägagångssätt tillämpas för att säkerställa intervjupersonernas anonymitet och konfidentialitet.

4.4 Kvalitativ innehållsanalys

Krippendorff (2019, s.24) beskriver kvalitativ innehållsanalys på följande sätt: "Content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use". Vidare beskriver forskaren att den kvalitativa formen av en innehållsanalys bygger på forskarens tolkningar av innehållet. Våra tolkningar i vår studie ligger till grund för analysen, vilket gör oss medvetna om att detta är en faktor som färgar resultatet av studien. Valet av metod grundar sig i vår första forskningsfråga som ämnar att undersöka hur ett strategiskt lyssnande praktiserats av Malmö stad på sociala medier. Genom att göra en innehållsanalys av valda Facebookinlägg får vi en insikt gällande hur strategiskt lyssnande tas i uttryck i inlägg och kommentarer från Malmö stad till dess intressenter. Detta skapar vår initiala tolkning av innehållet, vilket sedan utvecklas genom intervjuer med anställda inom Malmö stad.

4.4.1 Kodning av empirin

Vid kodning av det insamlade materialet användes ramverket för lyssnande som vägledning vid analysen, vilket innefattar Macnamaras (2016) teori om sju nyckelelement kring lyssnande, Lipetz et al. (2020) tre dimensioner och Heide och Svingstedts (2023) modell för hur ett strategiskt lyssnande uppnås. I litteraturen skiljer man ibland på en riktad och konventionell innehållsanalys, där den riktade innehållsanalysen karaktäriseras av en strukturerad process där analysen utgår från en mall som beskriver vad som ska analyseras i texten och som på så vis är mer deduktiv till sin natur (Klingberg & Hallberg, 2021). Den konventionella innehållsanalysen beskriver däremot författarna som en förutsättningslös och induktiv analys som inte styrs av

förutbestämda teorier och teman. I vår studie kombinerades dessa två tillvägagångssätt. Den riktade analysen består av utvalda teorier och ramverk som fungerar som en tydlig vägledning för att teoretisera empirin. Vidare är den konventionella analysen framträdande då vi har valt att göra ytterligare tematisering och kodning utan förutbestämda teman för att få en mer nyanserad bild av det studerade fenomenet. Detta är förenligt med det abduktiva tillvägagångssättet där vi identifierat ytterligare kategoriseringar och koder i materialet utöver de som återfinns i det teoretiska ramverket. Ramverket som togs fram i samband med innehållsanalysen blev således: kognitiv dimension, beteendemässig dimension, känslomässig dimension, uppmuntran till ett öppet kommunikationsklimat, dubbelt bekräftande av lyssnande, hantering av kritiska synpunkter och klagomål samt avdramatisering.

4.5 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer

Bryman (2018) beskriver att i kvalitativa intervjuer är forskaren främst intresserad av att fånga intervjupersonernas upplevelser och tolkningar, och intervjupersonen därför ska ges frihet att utforma sina svar. Valet av metod grundar sig i vår andra och tredje forskningsfråga som ämnar att undersöka om det finns en systematik och medvetenhet kring lyssnandet, samt vilka utmaningar respektive möjligheter de ser med lyssnande på sociala medier. Syftet med dessa frågeställningar samt genomförandet av intervjuerna var bland annat att få en mer nyanserad bild av anställdas tolkning av strategiskt lyssnande och möjliggöra för dem att utforma sina egna svar och uttrycka sina tolkningar.

Med anledning av ovanstående har semistrukturerade intervjuer genomförts. Den semistrukturerade intervjun grundar sig i att forskaren utgår från en intervjuguide med relativt specifika teman som ska beröras under intervjun (Bryman, 2018). Vår framtagna intervjuguide berör olika teman: intervjupersonernas definition av strategiskt lyssnande, uppfattning av Malmö stads strategiska lyssnande och dess tillämpning, samt möjligheter och hinder med lyssnande på sociala medier. Vi skapade en intervjuguide utifrån ovan beskrivna teman och ställde eventuella följdfrågor beroende på de svar vi fick, för att främja flexibilitet och spontanitet i intervjusituationen.

Utöver utformningen av intervjuguiden var det även viktigt att vi tog hänsyn till andra faktorer i intervjusituationen. Kvale och Brinkman (2014) hävdar att forskaren behöver vara medveten om hur ledande frågor kan påverka intervjupersonens svar. Detta var något som vi beaktade vid utformningen av intervjuguiden, i syfte att ge intervjupersonerna möjlighet att forma sina egna svar. Vid fall då intervjupersonen hade svårt att besvara frågan, hade vi som strategi att omformulera frågan och betona att vi var intresserade av deras uppfattning för att skapa öppenhet för alternativa tolkningar. Emellertid betonar Kvale och Brinkman (2014) att det inte helt går att undvika ledande frågor, då kunskap konstrueras genom ett mellanmänniskt förhållande mellan intervjuare och intervjuperson. Detta resonemang är av relevans då vi till viss del styr intervjuerna utifrån valda teman och intervjufrågor som därmed kan påverka intervjupersonens svar.

4.5.1 Kodning av empirin

I syfte att möjliggöra för kodning av den insamlade empirin, transkriberades våra intervjuer. I enlighet med hur Eksell och Thelander (2014) beskriver det abduktiva arbetssättet, togs möjliga kodkategorier fram genom att pendla mellan teori och empiri. Kodkategorierna togs fram genom att markera ord och meningar som utgjorde möjliga teman. I överensstämmelse med hur Eksell och Thelander (2014) beskriver systematiken för kodning av intervjuer, lästes våra transkriberade intervjuer först vertikalt, det vill säga var för sig, för att sedan läsas horisontellt utifrån teman. Den horisontella läsningen syftar till att söka efter förhållanden och relationer i materialet, och på så vis kartlägga hur olika kodkategorier är relaterade till varandra (Eksell & Thelander, 2014). Som ett sista steg i kodningen utvecklades ett förklarande ramverk utifrån de teman som identifierats. Eksell och Thelander (2014) förklarar att detta steg i processen syftar till att kontrollera och undersöka antaganden för att tydliggöra teman ytterligare. Vidare förklarar de att man avslutningsvis kan urskilja och peka på dimensioner som kan integreras i ett förklarande ramverk. Vårt förklarande ramverk som vi strukturerade analysen utifrån blev således följande: uppfattningen om strategiskt lyssnande, lyssnande på sociala medier: en möjlighet, att agera på lyssnandet, dialog- och demokratifrämjande uppdrag, utmaningar gällande att lyssna på sociala medier och betydelsen av det interna lyssnandet.

4.7 Metodologisk reflektion

I syfte att säkerställa studiens kvalitet är det viktigt att vi reflekterar över de val som har gjorts i samband med studien. Tracy (2013) menar att kvalitativa studier ofta utgår från en enskild analys som är gjord i en särskild kontext vid en specifik tid, där förståelse och mening är en pågående process som är socialt konstruerad. Oavsett om studien är replikerbar och görs i samma kontext, kan utfallet bli annorlunda på grund av att förutsättningarna i studierna skiljer sig åt (Tracy, 2013). Därmed menar hon att det är svårt att säkerställa kvalitet, validitet och reliabilitet i en kvalitativ studie då resultatet utgår från en tolkande, kritisk och postmodern syn. I syfte att säkerställa kvalitet i kvalitativa studier, har hon utvecklat en modell med åtta kriterier. Flera av kriterierna kan appliceras på vår studie och vi kommer nedan att förklara hur vår undersökning uppnår kvalitet genom några utvalda kriterier.

Ett av kriterierna är att resultatet ska uppnå ett betydande bidrag till forskning, vilket ska komplettera tidigare forskares slutsatser (Tracy, 2013). Tracy (2010) menar att studien ska ge ett teoretiskt bidrag, där existerande teori skapar mening i en ny och annorlunda kontext. Utifrån detta kriterium bidrar vår studie genom att använda existerande teorier i en ny kontext för att undersöka hur ett strategiskt lyssnande kan praktiseras på sociala medier. Ett annat kriterium innebär att forskningsämnet som behandlas ska vara relevant, tidsenligt, och intressant och avslöja en aspekt av livet som tidigare har förbisetts (Tracy, 2013). Vår studie bidrar med ny kunskap genom att belysa en aspekt av strategiskt lyssnande som inte tidigare har lyfts fram i forskning. Därav är ämnet relevant, intressant och tidsenligt i relation till sociala mediers framväxt och betydelse. Ett tredje kriterium är att åstadkomma ett meningsfullt sammanhang genom att studien uppnår sitt uttalade syfte via metoder och teorier som linjerar med forskningsämnet. Vår studie ämnar att undersöka strategiskt lyssnande där vi använder tidigare forskning och relevanta teorier för att skapa en förståelse och relevans för det studerade fenomenet. Vårt val av metoder i form av en innehållsanalys och semistrukturerade intervjuer hjälper oss även att uppnå studiens syfte. Fortsättningsvis uppfylls den etiska aspekten enligt Tracy (2013) genom att bland annat säkerhetsställa konfidentialitet, undvika vilseledning och informera om studiens syfte. Detta uppfylldes genom att intervjupersonerna informerades om studiens syfte, hur deras personuppgifter skulle hanteras, samt att intervjuerna spelades in för att möjliggöra transkribering. Intervjupersonerna fick dessutom lämna skriftligt samtycke till att

medverka. För att säkerställa deras konfidentialitet presenteras empirin av intervjuerna utifrån en slumpmässig ordning som omöjliggör identifiering av individer. Konfidentialitet uppnås även genom att vi i innehållsanalysen anonymiserar Malmö stads svar till intressenter, genom att byta ut såväl intressentens som den anställdes namn till "X". Slutligen uppfylls kriteriet uppriktighet som enligt Tracy (2013) behandlar transparensen gällande studiens tillvägagångssätt. Detta uppnås i vår studie genom att vi förklarar hur studien utformats genom metodologiska val, vilka vetenskapsteoretiska utgångspunkter vi väljer att utgå från, samt att empirin presenteras sanningsenligt.

Det är viktigt att poängtera att det inte går att uppnå generaliserbarhet i en kvalitativ studie, utan att det behöver ses utifrån sin valda kontext (Tracy 2013). Därmed är det relevant att betona att resultatet av vår studie inte leder till några generella antaganden. Resultatet av vår studie kan däremot ses som en vägledning för andra organisationer, och användas som ett fördelaktigt exempel i relation till strategiskt lyssnande på sociala medier.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultaten av innehållsanalysen och intervjuerna. I delavsnitt 5.1 analyseras Malmö stads Facebookinlägg utifrån vårt valda teoretiska ramverk. Under 5.2 analyseras intervjuerna med anställda inom Malmö stad, vilket är kategoriserade efter de huvudsakliga teman som identifierats.

5.1 Innehållsanalys av Malmö stads Facebookinlägg

5.1.1 Kognitiv dimension

I flera av de analyserade inläggen går det att identifiera den kognitiva dimensionen, i såväl kommentarer som inlägg där Malmö stad lyssnar med förståelse, visar nyfikenhet och intresse samt tolkar information. Detta är i linje med Lipetz et al. (2020) beskrivning av dimensionen som i sin tur skapar elementet bekännande som Macnamara (2016) menar syftar till att signalera att talaren har blivit hörd och därmed förtjänar uppmärksamhet. Denna dimension är särskilt tydlig i ett inlägg gällande underhåll av Malmö stads gator (bilaga 1) där myndigheten bjuder in till interaktion och uppmanar intressenter att berätta om beläggningsskador och slitage som påverkar deras färd genom staden. På så vis synliggörs ett intresse gällande invånarnas upplevelser där responsen speglar förståelse och där Malmö stad bekräftar och ger information kring hur ärenden kan tas vidare:

“Hej X! Jag har tagit din felanmälan vidare till vår reparationsgrupp. Men jag skriver ett pm till dig också med ärendenummer. Tack för att du uppmärksammar oss! Vänligen, X”

Den kognitiva dimensionen är även tydlig i ett inlägg gällande en nyöppning av ett bibliotek i Rosengård (bilaga 3) som fick övervägande positiva reaktioner från Malmöborna. Däremot fanns det intressenter som uttryckte en önskan om att göra ett annat område i Malmö mer aktivitetsfyllt för andra barn. Malmö stad valde i denna situation att anamma den kognitiva dimensionen genom att lyssna med förståelse, visa nyfikenhet och fråga intressenten vilken aktivitet som önskades:

“Hej X. Vad är det för slags aktiviteter ni önskar ha i X? Sänd oss gärna ett mail på malmstad@malmö.se så kan vi ta det vidare till berörd förvaltning. Du kan också lämna ett initiativ till kommunen via Malmöinitiativet: Jag bifogar en länk här: <https://malmo.se/.../Var-med-och.../Malmoinitiativet.html> Önskar dig en fin helg!”

5.1.2 Beteendemässig dimension

I vår analys gick det endast att undersöka verbala beteenden i den beteendemässiga dimensionen då analysen på sociala medier omöjliggjorde för oss att analysera kroppsspråk och ögonkontakt. Med anledning av detta fokuserade vi endast på hur Malmö stad valde att uttrycka lyssnande gentemot intressenter genom verbala beteenden, som att uttrycka förståelse, ställa frågor, omformulering, spegling och parafrasering (Lipetz et al. 2020).

Analysen visar att myndigheten lyssnar, uttrycker förståelse, visar nyfikenhet och ställer frågor för att förstå intressenternas ståndpunkter. Detta blev tydligt i den kognitiva dimensionen och så även i den beteendemässiga. Det finns ett genomgående tema i de analyserade inläggen, där vi kan se att Malmö stad är en aktiv lyssnare, då de ger frekvent och lämplig respons och tar hänsyn till intressenters åsikter (Neil & Bowen, 2021; Yip & Fisher, 2022).

Faktorn spegling i den beteendemässiga dimensionen är synlig i flera av Malmö stads inlägg, framförallt i kommentarer där intressenter uttrycker en positiv inställning till det publicerade inläggen. Detta är återkommande i kommentarsfältet i inlägget om nyöppning av ett bibliotek i Rosengård (bilaga 3) där intressenter uttrycker en glädje gentemot nyöppningen, vilket Malmö stad bekräftar och återspeglar:

“Ja nu öppnar vi äntligen! Ser fram emot ditt besök 🥰 Vänligen, X”

“Hej X, visst är det fint 🥰 Kom gärna och besök oss! Vänligen, X”

Ytterligare ett exempel på spegling återfinns i inläggen gällande attacker mot hundar och andra djur i Malmö (bilaga 2), där det går att identifiera många kommentarer som tyder på att intressenterna är känslomässigt upprörda. I detta inlägg behöver Malmö stad hantera negativa synpunkter och klagomål där majoriteten av intressenterna uttrycker känslomässiga reaktioner

kring de hundar och vilda djur som skadats i attackerna. Malmö stad väljer även här att spegla intressenternas känslor, uttrycka förståelse och överensstämma med intressenters åsikter:

“Hej X! Ja jag håller med dig, det är helt fruktansvärt 😞 Mvh X”

Parafrafering i den beteendemässiga dimensionen är återkommande i kommentarer och analyserade inlägg. Detta är särskilt tydligt i inlägget om Vision 2050, som är ett initiativ kring satsningen Öppna Malmö, som syftar till att lyfta frågor om rasism och inkludering (bilaga 6). Malmö stad väljer att uttrycka förståelse och parafrafering, det vill säga återberättande av invånarnas upplevelser och tankar som kan kopplas till initiativet:

“Hassans vardag ute på Hermodsdal har präglats av att se gamla klasskompisar sälja och missbruka droger. Han har alltid hållit sig undan sådant, och en viss person spelade stor roll för hans utveckling.”

5.1.3 Känslomässig dimension

Efter analys av utvalda Facebookinlägg framkommer det tydligt att den känslomässiga dimensionen är framträdande i Malmö stads kommunikation där de anammar de tre komponenterna, lyssna med empati, inkludera och stödja intressenterna (Lipetz et al., 2020). Detta inkluderar Macnamaras (2016) element erkännande, uppnå förståelse och tolkning som tillsammans skapar ett empatiskt och högt kvalitativt lyssnande (Yip & Fisher, 2022).

Malmö stad väljer att lyssna med empati när de uttrycker känslomässiga reaktioner och instämmer med intressenters känslor, som på så vis ger ett sken att organisationen “upplever en inre känslomässig reaktion” där de förstår intressenters känslor (Lipetz et al., 2020). Detta är återkommande i många av de analyserade inläggen och det blir synligt tillsammans med de två andra komponenterna, inkludering och stödjande. Ett sådant exempel återfinns i inläggen gällande attacker mot hundar och andra djur i Malmö (bilaga 2), där Malmö stad genom sina svar bekräftar intressenternas känslor. Detta signalerar att Malmö stad sympatiserar med intressenterna som i sin tur skapar en uppfattning om att problemet tas på allvar.

Efter analys av inläggen gällande Vision 2050 (bilaga 6) framgick en genomgående känsla av att Malmö stad vill belysa orättvisor i samhället och lyfta fram olika individers känslor och tankar. Genom att belysa olikheter och acceptans för andra skapas en bild av att Malmö står upp för jämlikhet och människors rätt i samhället, vilket överensstämmer med Lipetz et al. (2020) resonemang kring inkludering. De tre olika inläggen i bilaga 6 belyser olika historier, som inkluderar drogmissbruk, orättvisor kopplat till etnicitet, pedagogik och odling. De skapar olika känslor och tankar hos publiken, det vill säga övriga intressenter i kommentarsfältet. På så vis attraheras olika målgrupper som bjuds in till ett öppet kommunikationsklimat där deras åsikter och tankar är välkomna och accepteras.

Den stödjande komponenten är också synlig i de analyserade inläggen (bilaga 6). Genom att publicera orättvisor och olika individers berättelser skapar Malmö stad en psykologisk säker atmosfär som Lipetz et al. (2020) talar om. Det gör att individer som befinner sig på Malmö stads Facebook känner sig trygga och stöttade, vilket på så vis öppnar upp för ett kommunikationsklimat där orättvisor får uttryckas och olika historier får träda fram. Detta blir därmed ett medel för att fostra en annan persons självutveckling och frihet (Heide & Svingstedt, 2023; Lipetz et al., 2020; Neil & Bowen, 2021; Yip & Fisher, 2022).

Som tidigare nämnt kunde vi i inlägget om det nya biblioteket i Rosengård (bilaga 3) identifiera den kognitiva och beteendemässiga dimensionen men även här synliggörs inkludering i den känslomässiga dimensionen. Genom att Malmö stad väljer att synliggöra olika medborgare med skilda bakgrunder skapas en känsla av respekt och acceptans för olikheter (Lipetz et al., 2020).

5.1.3.4 Uppmuntran till ett öppet kommunikationsklimat

Heide och Svingstedt (2023) hävdar att kunddialog är en viktig strategi som verksamheter aktivt behöver ta hänsyn till genom att bjuda in intressenter till dialog på olika kommunikationskanaler. Detta är något som Malmö stad gör genom att anamma de tre komponenterna empatiskt lyssnande, inkludering och stödjande i sin kommunikation. Således uppmuntrar Malmö stad till ett öppet kommunikationsklimat där alla intressenters åsikter är välkomna. Detta synliggörs i samtliga utvalda inlägg och i Malmö stads kommentarer, där Malmö stad uttrycker tacksamhet gentemot intressenter när de delar med sig av sina åsikter. Det finns återkommande kommentarer

från Malmö stad där detta uttrycks, bland annat i inlägget om underhåll av gator (bilaga 1) och återställning av Zlatanstatyn (bilaga 5):

“Vilken bra tanke X. Tack för att du delar med dig! Vänligen, X”

“Stort tack för allt engagemang - vi är väldigt glada för er respons. Den hjälper oss att göra Malmö ännu bättre. Och glöm inte: om ni ser något i stadsmiljön som behöver åtgärdas, rapportera det till oss på malmö.se/felanmalan! Tack för er hjälp! 🙌”

Detta blir inbjudande markörer för andra intressenter att dela med sig av sina åsikter och tankar, där förslag och idéer mottas positivt. Därmed blir den känslomässiga komponenten stödjande framträdande, som skapar en psykologisk och trygg atmosfär där alla åsikter är lika mycket värda. Det i sig öppnar upp för den andra komponenten inkludering där motstridiga som lika åsikter får kommuniceras. Därmed blir detta ett inslag för att uppmuntra till Sveriges yttrandefrihet och på så vis fostras en frihet att uttrycka sina åsikter. Trots att det finns tillfällen då Malmö stad inte överensstämmer med intressenters åsikter så är myndigheten noga med att kommunicera tacksamhet och betona att deras åsikter är värdefulla. Lyssnandet tjänar på så vis ett större syfte, där främjande av demokrati och medborgarnas rättigheter i samhället värdesätts.

5.1.3.5 Dubbelt bekräftande av lyssnande

Utöver att besvara enskilda kommentarer och intressenters synpunkter har Malmö stad i flera inlägg valt att skriva kommentarer där de uttrycker tacksamhet gentemot intressenters åsikter. Detta blir därav något som vi har valt att benämna som ett dubbelt bekräftande av lyssnande där inkludering och stödjande i den känslomässiga dimensionen blir synlig. Likaså stämmer detta överens med Heide och Svingstedts (2023) tankegång kring att organisationer behöver stimulera till kritiska synpunkter genom interna processer, system och rutiner. Något som forskarna menar bidrar till ökad tillit, engagemang och en förbättrad relation mellan organisationer och människor. Ett dubbelt bekräftande av lyssnande kan på så vis bidra till en förbättrad relation mellan Malmö stad och Malmöborna.

Ett dubbelt bekräftande synliggörs även när intressenter uttrycker synpunkter gällande olika faktorer i samhället som kan förbättras, där Malmö stad är noga med att ta synpunkten vidare till

berörd förvaltning och även återkomma till berörd intressent i kommentarsfältet. På så vis lyssnar Malmö stad genuint på intressenternas synpunkt och vidtar åtgärder för att lösa ärendet. Detta exemplifieras i kommentarsfältet gällande inlägg om underhåll av gator (bilaga 1):

“Hej X, du har inte hört av dig angående återkoppling på din synpunkt. En trafikutredare på fastighets- och gatukontoret har tittat på din synpunkt och svarar såhär: “Tack för din fråga. Ja, trafiken har ökat en del i detta område längs Inre Ringvägen (...)”

5.1.4 Hantering av kritiska synpunkter och klagomål

Som ovanstående analys visar går det att identifiera de olika dimensionerna av strategiskt lyssnande i Malmö stads kommunikation. Det blir tydligt att klimatet främjar kritiska synpunkter, som är en viktig aspekt i ett strategiskt lyssnande (Heide & Svingstedt, 2023). Trots att det går att identifiera ett frekvent lyssnande i de analyserade inläggen, finns det tillfällen då myndigheten inte kan lyssna mer, behöver vidta åtgärder och säga kundempatiskt nej (Heide & Svingstedt, 2023). Ett exempel på detta är när intressenter väljer att uttrycka åsikter som inte är i linje med myndighetens riktlinjer och Malmö stad behöver övergå från att lyssna till att kommunicera sakligt och istället sätta gränser. Detta är synligt i inlägget om återställningen av Zlatanstatyn (bilaga 5) där det framkom negativ feedback till Malmö stad gällande valet att finansiera en ny reparation av statyn, samt åsikter kring Zlatans uttalande om Qatar vid fotbolls-VM 2022. Många intressenter var upprörda och ifrågasatte Malmö stads inställning till mänskliga rättigheter och allas lika värde. I detta inlägg fick Malmö stad säga kundempatiskt nej och förklara att de som myndighet inte får recensera andras uttalanden. Ett ytterligare exempel på detta finner vi i inlägget om underhåll av gator (bilaga 1) :

“Hej X. Det här kontot hanteras av tjänstepersoner och vi svarar gärna på frågor om våra verksamheter. Politiska frågor hänvisar vi som sagt till våra förtroendevalda, många av dem finns i sociala medier men du når dem också via den här länken:

<https://fortorendevalda.malmo.se> “

Ett vidare exempel på att kundempatiskt säga nej finner vi i inlägget om attacker mot hundar och andra djur som skedde i Malmö (bilaga 2). I detta inlägg uppstår det irritation kring vem som

ansvarar för kameraövervakningen, där Malmö stad är noga med att hänvisa intressenten i fråga vidare till polisen. Detta blir på så vis ett sätt för Malmö stad att uttrycka kundempatiskt nej då myndigheten inte har möjlighet att påverka ärendet. Utöver detta såg vi även i kommentarsfältet att Malmö stad uppmärksammade och informerade om att intressenter hade delat med sig av skadliga länkar som bröt mot myndighetens riktlinjer. Detta bli följaktligen ett sätt för Malmö att korrigera felaktigheter och hantera desinformation, som är särskilt tydligt i bilaga 2:

“Vi ser att ni är många som länkar till en hemsida med samlad information för djurägare kring de attacker som har skett runt om i staden. Det finns även en grupp på Facebook kring detta. Vi tycker att det är ett bra initiativ men tyvärr så tar vi bort kommentarer som innehåller länkar till annat än bekräftad myndighetsinformation eftersom att våra kommentarsregler inte tillåter det (...)”

Utöver att säga kundempatiskt nej till intressenter, finns det tillfällen där Malmö stad behöver ta kontroll över kommentarer och diskussioner. När det uppstår diskussioner mellan intressenter som strider mot Malmö stads riktlinjer, behöver myndigheten påminna intressenter om de riktlinjer de behöver förhålla sig till. Detta blir tydligt i inlägget i införandet av en ny skolmeny i Malmö stad (bilaga 4). Intressenterna valde att vända diskussionen från positiva nyheter till att bli otrevliga mot varandra där Malmö stad fick ingripa och sätta gränser mot intressenterna:

“Tjaba tjena hallå! Vi ser positivt på att ni diskuterar i vårt kommentarsfält men tänkt på att hålla en god ton mot varandra så blir det mycket trevligare för alla. Vi har tagit bort några kommentarer som bryter mot våra riktlinjer eftersom de innehåller personlig angrepp, förolämpningar och kränkande uttalanden med rasistiska undertoner (...)”

5.1.4.2 Avdramatisering

Ett tydligt och återkommande mönster när intressenter uttrycker starka och olämpliga kommentarer är att Malmö stad väljer att kommunicera sakligt och avdramatisera själva åsikten. De bemöter kritik lugnt och ger neutrala svar på intressenters åsikter som på så vis blir ett strategiskt hjälpmedel för att undvika debatt och minska intressenternas upprörda känslor. Detta blir en kontrast till komponenten spegling som ingår i den beteendemässiga dimensionen (Lipetz et al., 2020) där Malmö stad väljer att avvika från intressenters tankar och känslor och istället

väljer att avdramatisera och lugna ner konversationen. Ett exempel på detta finner vi i inlägget i införandet av en ny skolmeny i Malmö stad (bilaga 4) samt i inlägget gällande återställningen av Zlatanstatyn (bilaga 5). Intressenterna uttryckte upprörda reaktioner, där Malmö stad valde att avdramatisera åsikterna, vara saklig och presentera fakta:

“Hej X! Skolrestauranger står inför en ekonomiskt utmanande tid med fortsatt stigande livsmedelspriser. I dialog med skolförvaltningarna togs det i mitten av december 2022, beslut om en tillfällig meny för veckorna 2–10 . Den tillfälliga menyn innebar mer vegetarisk mat på menyn och en minskad variation på rätter (...)”

“Hej X, insatser för att förhindra ytterligare skadegörelse har vidtagits. Statyn har utrustats med larm exempelvis. Om ytterligare åtgärder behövs beror på en framtida placering. Med vänlig hälsning X”

5.2 Intervjuer med anställda i Malmö stad

5.2.1 Uppfattning om strategiskt lyssnande

Mot bakgrund av det fenomen vi studerar är det av relevans att jämföra intervjupersonernas uppfattning om strategiskt lyssnande med hur forskningen definierar det, i syfte att se om det finns en förståelse för begreppet och för det studerande fenomenet. Som tidigare nämnt definierar Heide och Svingstedt (2023, s.15) ett strategiskt lyssnande som: “Organisationers relationsorienterade, målinriktade och systematiserade lyssnande som skapar förutsättningar för framgångsrik verksamhet. Strategiskt lyssnande ställer krav på organisering, ledning, styrning och utbildning”. När vi ställde frågan “Hur skulle du definiera begreppet strategiskt lyssnande?”, fick vi svaren som presenteras nedan. Svaren indikerar att det finns en förståelse för begreppet och en medvetenhet hos intervjupersonerna, trots att utvecklingen av begreppen till att innefatta en strategisk dimension skett i relativ närtid.

Intervjuperson A: *“För mig skulle det innebära att kontinuerligt lyssna, att man har rutiner för hur man lyssnar, att man tar hand om det och hur man kan utveckla verksamheten utifrån detta lyssnande.”* (personlig kommunikation, 24 april 2023)

Intervjuperson B: *“Vi jobbar jättemycket med att se var glappen finns, och det är ju ett sätt också att lyssna. Ja men: “jag får inte det jag behöver” eller “det här funkar inte”, hur tar vi det vidare till förvaltningarna för att det ska ske en förändring så att servicen kan förbättras?”* (personlig kommunikation, 24 april 2023)

Intervjuperson C: *“Strategiskt innebär det att man i alla insatser har någon form av tänk, handling, återkoppling på de man ska nå, att de har en chans att ta del utav det.”* (personlig kommunikation, 25 april 2023)

Intervjuperson D: *“Då skulle jag vilja lyfta in att det finns en systematik kring det och en medvetenhet”* (personlig kommunikation, 25 april 2023)

Fortsättningsvis framkommer det att lyssnandet uttrycks i Malmö stads handlingsplan, som innefattar strategier för sociala medier. Intervjuperson A beskriver att det uttrycks enligt följande:

“Huvudsyftet med Malmö stads huvudkonton i sociala medier är att informera, föra dialog med och lyssna på Malmöbor och andra intressenter utifrån deras förutsättningar samt öka förståelsen för Malmö stads uppdrag. Huvudkontona ska på ett tillgängligt sätt göra det möjligt för fler medborgare att få tillgång och ta del av relevant information, öka delaktigheten och långsiktigt stärka förtroendet för Malmö stad. Och de effekter vi då vill uppnå är en ökad förståelse för Malmö stads uppdrag, stärkt dialog med Malmöbor och andra intressenter utifrån deras förutsättningar och en stark lyssnandeförmåga.” (personlig kommunikation, 24 april, 2023)

Det går således att identifiera en överensstämmelse gällande intervjupersonernas uppfattning av lyssnande i sociala medier och hur detta uttrycks i handlingsplanen. Detta blir tydligt både i det som intervjuperson A presenterar kring handlingsplanen och hur övriga intervjupersoner uttrycker att strategiskt lyssnande tillämpas på sociala medier. Ambitionen att tillämpa tvåvägskommunikation linjerar därmed väl med Macnamaras (2016) resonemang gällande att sociala medier skapar möjligheter för tvåvägskommunikation.

Fortsättningsvis går det att tyda en systematik kring hur lyssnandet appliceras i sociala medier när intervjuperson C säger:

“Vi har väldigt tydliga policier kring hur vi hanterar lyssnandet. ... Det finns tydliga strukturer för hur vi lyssnar, hur vi besvarar och hur vi tänker. Det måste man ju ha i en sådan här stor stad för det är så pass många olika frågor att hantera.” (personlig kommunikation, 25 april 2023)

Intervjuperson B menar också att det finns en tydlig systematik för hur lyssnandet ska gå till på sociala medier och uttrycker det som:

“Där styrs vi ganska hårt av våra allmänna riktlinjer för hur vi ska jobba med sociala medier.” (personlig kommunikation, 24 april 2023)

Utifrån detta går det att konstatera att Malmö stad anammar strategier för lyssnande, som uttrycks i handlingsplanen och på så vis skapar en tydlighet gällande hur anställda ska tillämpa lyssnande på sociala medier. Detta överensstämmer med Heide och Svingstedt (2023) resonemang kring att strategiskt lyssnande innefattar strategier som planerar, undersöker och utvärderar organisationers kommunikation.

Som presenterats tidigare, visar Gearhart och Mabens (2018, 2020) forskning att intressenter förväntar sig att organisationer ska förse dem med kvalitativa svar som bevis på att organisationen anammar ett genuint lyssnande. Utifrån vad som synliggörs i innehållsanalysen och i intervjuerna lyckas Malmö stad tillämpa ett genuint och strategiskt lyssnande på sociala medier. Trots detta framkom det i intervjuerna att det finns en skillnad gällande uppfattningen av begreppet inom organisationen. Detta beror troligen på att arbetssättet och implementeringen av begreppet skiljer sig mellan olika förvaltningar, vilket även intervjupersonerna poängterar. Detta blir tydligt i en av intervjuerna, där intervjuperson D upplever att det inte finns en utarbetad metodik för strategiskt lyssnande. Intervjuperson D menar fortsättningsvis att hen anser att det inte finns konkreta verktyg för hur anställda ska tillämpa strategiskt lyssnande på sociala medier. Hen betonar att lyssnande snarare kommer till uttryck genom strävan att läsa av målgrupper, ha örat mot marken och genom behovsorientering:

“Vi pratar ju väldigt mycket om målgrupperna och Malmöborna, och det är klart att i detta finns det ju ett strategiskt lyssnande som kommer in här men vi har ju inte en utarbetad metodik om hur vi ska jobba med detta, i varje fall inte som jag vet och det kan skilja sig lite mellan vissa förvaltningar tror jag, och det kan också skilja sig lite beroende på vilka kanaler du jobbar med. Men jag tror att det är något som vi kan bli bättre på att lyfta fram och förklara.” (personlig kommunikation, 25 april 2023)

Intervjuperson D fortsätter med att berätta att det finns en tydlig ambition gällande att skapa dialog och tvåvägskommunikation på sociala medier, men att de inte alltid lyckas med detta:

“Vi är ganska duktiga på att prata och även gällande hur vi upplevs i våra sociala medier, men det är inte alltid som vi bjuder in till dialogen. Lite självkritiskt nu, vi är nog alla överens om att vi vill göra det men att vi inte har alla de rätta verktygen, och att vi inte vet riktigt hur. Det kanske också är svårare kommunikation att skapa, det kräver mycket mer av oss och vi behöver nog ha örat mot marknaden mycket mer” (personlig kommunikation, 25 april)

Våra utvalda intervjupersoner representerar endast en liten del av de anställda i Malmö stad och deras uppfattning om begreppet, på så vis är det rimligt att anta att det finns flera inom Malmö stad som delar uppfattningen som intervjuperson D har. Därmed indikerar detta att strategiskt lyssnande sannolikt behöver implementeras tydligare i det vardagliga arbetet, dels för att uppnå konsensus kring vad begreppet innebär och dels hur det kan appliceras i Malmö stads vardagliga arbete.

5.2.2 Lyssnande på sociala medier: en möjlighet

Vi fick uppfattningen om att intervjupersonerna ansåg att sociala medier möjliggör för tvåvägskommunikation, är ett effektivt verktyg för att nå Malmöborna, lyssna på deras behov och därefter skapa och anpassa kommunikation. Intervjupersonerna uttryckte att lyssnande på sociala medier skapar förutsättningar för omvärldsbevakning och verksamhetsutveckling, samt att informationsvakuemet minskar när Malmö stad kan nå ut med snabb information.

På frågan om vilka möjligheter intervjupersonerna ser med att lyssna på sociala medier, uppger alla intervjupersoner att det är en stor tillgång för Malmö stad ur flera olika aspekter.

Intervjuperson A beskriver det enligt följande citat:

“Ja men styrkorna är ju att de är just otroliga kanaler för att kunna lyssna, vi får direkt gensvar när vi kommunicerar och kan se vad det är som bubblar nu, och vad det är som rör sig hos våra målgrupper.” (personlig kommunikation, 24 april, 2023)

Intervjuperson A utvecklar sitt resonemang genom att poängtera att sociala medier hjälper till att minska ett informationsvakuum som kan uppstå vid exempelvis en kris. Sociala medier möjliggör för myndigheten att snabbt nå ut med information till Malmöborna, vilket på så vis minskar risken för spridning av desinformation:

“Det är ju ett bra sätt att lyssna eftersom det är där våra medborgare är så vi kan fånga in väldigt mycket. Det är en temperaturmätare i olika lägen, till exempel i kriskommunikation är det otroligt värdefullt för oss att kommunicera i sociala medier.” (personlig kommunikation, 24 april, 2023)

Intervjuperson A fortsätter att beskriva möjligheterna som:

“Att vi har den här direkta dialogen med dem, att vi verkligen hela tiden har örat mot marken, och att vi fångar upp vad folk pratar om. Det var ju betydligt svårare innan sociala medier fanns inbillar jag mig.” (personlig kommunikation, 24 april, 2023)

Det framgår tydligt i intervjuerna att sociala medier skapar möjligheter för att förstå människors behov. Därmed synliggörs en medvetenhet och överensstämmelse kring resonemanget att lyssnande på sociala medier möjliggör för organisationer att lyssna in på vad som sägs om dem, återkoppla till intressenterna, samt identifiera signaler av en potentiell kris (Lewis, 2020).

Begreppet "örat mot marken" är återkommande i intervjupersonernas svar, något som kan likställas med att vara inlyssnande och lyhörd. Precis som intervjuperson A belyser vikten av att ha örat mot marken, gör även intervjuperson D det:

“Där vi lyckas med vår kommunikation, så är det när vi har örat mot marken och när vi läser av våra målgrupper på ett bra sätt, när vi pratar med rätt tonalitet, med rätt språk och där vi får förtroende för oss” (personlig kommunikation, 25 april, 2023)

Genom att ha örat mot marken, lyssna in till intressenternas behov och vara uppmärksam på vad som sägs om organisationen, är sociala medier ett forum för omvärldsbevakning. Intervjuperson D beskriver det enligt följande:

“Vi omvärldsbevakar mycket, och vi följer upp mycket hur vår kommunikation går och i det så ingår ju också att vi tittar på exempelvis 200 LinkedIn-inlägg från förra året, och försöker se varför gick de här bra, och varför gick de här mindre bra? Överallt där man kan uttrycka sig kan det finnas ett värde av att vi följer med, bland annat för att se hur våra tjänster upplevs.” (personlig kommunikation, 25 april, 2023)

Fortsättningsvis framkommer det i intervjuerna att lyssnande på sociala medier är ett underlag för verksamhetsutveckling. I intervjun med intervjuperson C blir detta tydligt:

“Vi är där för att ha en dialog med våra målgrupper. Det vore ju dumt då om vi inte lyssnar på det de säger och tar in det i vår organisation för att se hur vi kan använda det. Hur kan vi utveckla kommunikationen, hur kan vi utveckla våra verksamheter utifrån det som sägs?” (personlig kommunikation, 25 april 2023)

Att använda det strategiska lyssnandet för att utveckla verksamheten och därigenom nå organisationens övergripande mål menar Heide och Svingstedt (2023) är essensen av begreppet. I intervjuerna blir det tydligt att det stämmer överens med de anställdas förståelse av begreppet, samt hur man agerar på det som fångas upp på sociala medier.

5.2.3 Att agera på lyssnandet

Något som var framträdande i intervjuerna var att intervjupersonerna nämnde att det strategiska lyssnandet innefattar att agera på lyssnandet. Intervjuperson C betonade att det är viktigt att ha med den agerande dimensionen i lyssnandet, då det annars kan bli som hen uttryckte det: “jag hör vad du säger men agerar inte på det”- lyssnande. Detta överensstämmer med Heide och

Svingstedts (2023) resonemang kring hur ett dåligt lyssnande som pseudolyssnande behöver exkluderas, då det endast ger ett sken av att lyssna och därför saknar det genuina lyssnandet.

Intervjuperson C nämnde även att Malmö stad undviker att samla in åsikter utan att agera, vilket kan sammankopplas med att undvika informationskyrkogårdar som Heide och Svingstedt (2023) och Lewis (2020) har beskrivit som en av fallgröparna i strategiskt lyssnande. Intervjuperson C beskriver också att Malmö stad bland annat använder sig av fokusgrupper för att utvärdera sin kommunikation, där ofta nödvändiga sanningar lyfts fram. På så vis anammar Malmö stad dimensionen av att satsa på mer kvalitativa kundundersökningar som fokusgrupper som möjliggör för verksamhetsutveckling (Heide & Svingstedt, 2023). Emellertid är detta något som endast lyfts i en av intervjuerna, vilket lämnar oss med funderingar gällande hur ofta detta används och om det är något som tillämpas inom hela organisationen, eller endast inom enskilda förvaltningar.

Trots att intervjuperson C och intervjuperson A lyfter fram att agerandet på lyssnandet är av stor vikt, poängterar intervjuperson B att det ibland är lyssnandet i sig som är själva poängen. Intervjuperson B menar att Malmö stad ofta är handlingsorienterade i sitt lyssnande där fokus riktas mot att hitta lösningar, men ibland kan det handla om att bara lyssna och få intressenterna att känna sig sedda och bekräftade. Intervjuperson B menar att Facebook ska vara ett tyckandeforum där alla har rätt till sina åsikter och känslor, och där det är av vikt att Malmö stad ser människorna bakom kommentarerna. Hen uttryckte att den absolut viktigaste aspekten är att Malmö stad får människor att känna sig sedda och hörda. Därmed kan detta kopplas till det bekräftande lyssnandet som syftar till att känna sig viktig, hörd, sedd och bekräftad (Heide & Svingstedt, 2023). Således skapar tillämpning av ett bekräftande lyssnande troligen en känsla av förtroende för organisationen. Som framgår i Malmö stads handlingsplan som presenterats i avsnitt 5.2.1, är ett av Malmö stads mål att: "långsiktigt stärka förtroendet för Malmö stad". Därmed kan vi konstatera att anamma ett bekräftande lyssnande kan bidra till att uppfylla detta mål. Ovanstående belyser därav vikten av att få intressenterna att känna sig bekräftade och sedda.

5.2.4 Dialog- och demokratifrämjande uppdrag

Att Malmö stad avser att främja dialog i sociala medier, är ett återkommande tema i intervjuerna.

Intervjuperson A uttrycker det på följande sätt:

“Det viktigaste för oss när det gäller vår närvaro i sociala medier är att all vår närvaro ska vara dialogfrämjande. Vi är där för att ha en dialog med våra målgrupper.” (personlig kommunikation, 24 april, 2023)

Intervjupersonerna belyser också att det inte endast är dialogen mellan Malmö stad och intressenterna som värdesätts, utan att sociala medier även är ett forum för demokratiska samtal och dialog mellan intressenter. Intervjuperson A säger:

“Vi ser det som att vår Facebooksida ska vara en plattform för demokratiskt samtal där människor med olika åsikter kan mötas och ha en respektfull dialog, och där vi försöker se till att de förutsättningarna finns.” (personlig kommunikation, 24 april, 2023)

Intervjuperson B: *“Är det en vanlig demokratisk dialog om någonting, då är det mer bara någonting som vi odlar och försöker se så att inte det går över gränsen någonstans”*(personlig kommunikation, 24 april, 2023)

De framkom tydligt att Malmö stads uppdrag är att se till att deras Facebooksida ska vara en plattform för demokratiska samtal där människor med olika åsikter kan mötas och ha en respektfull dialog. Detta är något som kan kopplas samman med Heide och Svingstedt (2023) resonemang kring hur viktig kunddialog är i verksamheten, där intressenter behöver bjudas in till kommunikation på olika kommunikationskanaler. Detta överensstämmer med hur Malmö stad kommunicerar med sina intressenter, och på så vis tillämpar de ett utifrån-in perspektiv och ett tjänsteperspektiv i sin kommunikation på Facebook. Malmö stads inställning till att odla och främja en demokratisk dialog överensstämmer med Macnamaras (2014) resonemang kring *vox populi* (folkets röst) som anses vara en demokratisk rättighet för befolkningen att uttrycka och en demokratisk skyldighet för staten att lyssna på. Trots att Malmö stads mål är att främja en

demokratisk dialog på sociala medier, finns det tillfällen då det innebär utmaningar. Dessa utmaningar beskriver vi närmare under nästa delavsnitt.

5.2.5 Utmaningar gällande att lyssna på sociala medier

Något som är återkommande i alla intervjuer är gränssättning vid lyssnande. Majoriteten av intervjupersonerna uttryckte att Malmö stad har ett demokratifrämjande uppdrag som beskrivet ovan, men också ett ansvar för att behandla synpunkter, bemöta rykten och desinformation. Dock nämner intervjupersonerna att det är många inlägg som befinner sig i gränslandet, där Malmö stad ser en möjlighet att ta ställning och stå upp för demokratiska värderingar. Detta är något som uttrycks tydligt i Malmö stads riktlinjer och policys enligt intervjupersonerna. De beskriver att antidemokratiska och rasistiska uttalanden räknas som oacceptabelt, och att det finns tydliga riktlinjer för hur de ska bemöta den typen av kommentarer. Trots att det finns tydliga regler kring gränssättning, uttrycker intervjupersonerna att det ofta är svårt att göra en sådan bedömning och att det i många fall är en hårfin gräns för vad som anses olämpligt att yttra och vad som är en demokratiskt rättighet. Med det sagt är avvägningen vid gränssättning en utmaning i relation till att lyssna på sociala medier. En aspekt som troligen bidrar till utmaningen är skillnaden mellan privata- och offentliga organisationer, där privata organisationer lättare kan ta bort kommentarer, blockera konton och styra narrativet på ett annat sätt. En offentlig verksamhet behöver enligt intervjuperson D förhålla sig till fler aspekter när det gäller transparens och sanning.

Intervjuperson B nämnde just att Malmö stad i allra största utsträckning försöker lyssna och arbeta med medborgarnas önskemål, men att medborgarna inte alltid kan få som de vill och då är det viktigt att förklara det på ett bra sätt. Något som kan likställas med Heide och Svingstedts (2023) aspekt kring att kundempatiskt behöva säga nej som myndighet.

En annan utmaning gällande att lyssna på sociala medier berättar intervjuperson A är hur algoritmerna i de sociala plattformarna fungerar, och att det premierar en viss typ av innehåll. Fortsättningsvis beskriver hen att det ofta är inlägg som väcker mycket känslor som algoritmerna tolkar som intressanta och därför når ut till fler. Detta medför en problematik gällande att vissa frågor får för mycket fokus, medan andra frågor och ämnen som anses viktiga kommer i skymundan. Enligt intervjuperson A är lösningen på denna utmaning att Malmö stad kan använda sig av sponsrade annonser. Heide och Svingstedt (2023) belyser särskilt problematiken

med social media listening, och att det endast används i marknadsföringssyfte. Utifrån innehållsanalysen fick vi uppfattningen om att detta inte stämmer överens med det vi ser i Malmö stads kommunikation. Därav drog vi slutsatsen att det genuina lyssnandet var naturligt och framträdande, då Malmö stad inte är beroende av att marknadsföra sig och sina tjänster på samma vis som privata organisationer. Däremot belyser intervjuperson A en annan aspekt, där Malmö stad behöver använda sig av marknadsföringsmetoder för ta sig förbi algoritmerna, nå Malmöborna och därmed skapa förutsättningar för lyssnande. Med det sagt bekräftas istället den utmaning som Heide och Svingstedt (2023) belyser, där utformningen av sociala medier ställer krav på Malmö stad att använda marknadsföringsstrategier för att nå ut till medborgarna.

5.2.6 Betydelsen av det interna lyssnandet

Trots att intervjuerna fokuserade på det externa lyssnandet gentemot Malmö stads intressenter, lyftes det interna lyssnandet som en viktig faktor för att möjliggöra ett externt lyssnande. Intervjuperson D beskriver Malmö stads samlade lyssnande som en stor tillgång men belyser också utmaningen gällande att ta del av det som lyssnas in:

“Vår samlade kunskap och vårt samlade lyssnande, och då menar jag precis hela Malmö stad, den kunskapen är ju väldigt väldigt stor. Så frågan är: hur tar vi del av det?” (personlig kommunikation, 25 april 2023)

Intervjuperson D fortsätter sitt resonemang gällande det interna lyssnandet:

“Hur får jag feedback av dem som kör bussarna i Malmö stad om vad passagerarna säger om tjänsten? Utmaningen blir ju att hitta dem vägarna. Om vi ska rekrytera bussförare, ja men då är ju den feedbacken ovärderlig för oss och hur kontakten är som man har med sina kunder. En jättestyrka, men storleken på organisationen gör ju också att det blir väldigt långt mellan oss, vi har ju få forum. Vi sitter ju på helt olika ställen och jobbar med helt olika saker, så då är vi ju tillbaka på det här med att hålla ihop det och upplevas som en avsändare.”(personlig kommunikation, 25 april 2023)

Intervjuperson A belyser betydelsen av det interna lyssnandet i relation till verksamhetsutveckling genom följande citat:

“Om vi inte lyssnar internt så vet vi heller inte hur våra verksamheter utvecklas. Vi vet inte vad vi har för utmaningar, och vi vet inte vad vi har för styrkor” (personlig kommunikation, 24 april 2023)

Betydelsen av att upprätthålla ett välfungerande internt lyssnande blir också tydligt i intervjun med intervjuperson B. Hen beskriver att när saker fångas upp i kommentarsfälten på sociala medier, förs detta vidare till respektive förvaltning som i sin tur blir ansvariga att agera på lyssnandet. Det går med det sagt att konstatera att det interna lyssnandet är av stor betydelse i syfte att möjliggöra agerande på det externa lyssnandet, i synnerhet i en stor organisation där ärenden lämnas över till andra delar i organisationen än där de ursprungligen kom in. Betydelsen av det interna lyssnandet går således att förankra i Heide och Svingstedts (2023) modell om tjänstelogik, där lyssnande måste implementeras i hela verksamheten och vara en viktig del av organisationskulturen. Avsaknaden av övergripande metoder och rutiner för strategiskt lyssnande som intervjuperson D beskriver, försvårar för ett agerande på det interna lyssnandet. Detta belyser vikten av att lyssnandet behöver förankras i hela verksamheten, för att lyssnandet såväl internt som externt, ska uppnå sin fulla potential.

Att strategiskt lyssnande är en stor tillgång blir tydligt i intervjuerna, men precis som vi anser, menar intervjupersonerna att kunskaperna kring lyssnande behöver utvecklas och implementeras mer inom organisationen. Intervjuperson C beskriver det enligt följande citat:

“Jag tror vi bara är i början av det där, i lyssnandet och agerandet på lyssnandet. Vår förvaltning har kommit en bra bit både verksamhetsmässigt och i den externa kommunikationen. Jag tror att vi bara behöver utveckla det ytterligare och att det är vägen framåt överhuvudtaget.” (personlig kommunikation, 25 april 2023)

“Vägen framåt är att lyssna ännu mer.” (personlig kommunikation, 25 april 2023)

Det går att konstatera att det finns en abstraktion kring tillämpningen av strategiskt lyssnande, vi ser att det finns strategier och riktlinjer men finns det en tydlighet gällande hur anställda ska tillämpa detta? Det blir tydligt att intervjupersonerna anser att lyssnandet behöver utvecklas ytterligare, men som vi uppfattar det finns det ingen utarbetad plan för hur detta ska uppnås. Vi anser att ett första steg i denna utveckling är en tydligare implementering i verksamheten, som inkluderar att tillhandahålla konkreta verktyg för hur ett strategiskt lyssnande ska praktiseras på sociala medier. Vår studie kan ses som ett exempel på hur detta kan praktiseras, men det är viktigt att enskilda verksamheter konkretiserar dessa metoder i sina handlingsplaner för att tydliggöra för sina anställda hur ett strategiskt lyssnande uppnås.

6. Diskussion och slutsats

I följande avsnitt presenteras de slutsatser som studien resulterat i, där vi kopplar an till studiens syfte och frågeställningar. Vidare diskuterar vi resultatet utifrån en större kontext, samt vad studien bidragit med. Slutligen ges förslag till vidare forskning kopplat till forskningsfältet.

Inledningsvis uppmärksammade vi grunden för demokrati som Macnamara definierar som *vox populi* (folkets röst), som anses vara en demokratisk rättighet för befolkningen att uttrycka och en demokratisk skyldighet för staten att lyssna på. Den fundamentala grunden för Malmö stads lyssnande är att främja dialog och demokrati, där strategiskt lyssnande är ett verktyg för att uppnå detta. Analysen visar att Malmö stad praktiserar strategiskt lyssnande på sociala medier med metoder som liknar Heide och Svingstedts (2023), Lipetz et al. (2020) samt Macnamaras (2016). Utöver detta går det att konstatera att ett strategiskt lyssnande praktiseras genom att Malmö stad uppmuntrar till ett öppet kommunikationsklimat, uttrycker ett dubbelt bekräftande av lyssnande, sätter gränser och avdramatiserar intressenters åsikter. Det går också att fastställa att Malmö stad till viss del arbetar medvetet med att utveckla lyssnandet, genom att tillämpa kvalitativa kundundersökningar som fokusgrupper. Däremot är det svårt att veta i vilken omfattning detta görs och om det berör flera enheter i verksamheten.

Ovan har vi illustrerat att ett strategiskt lyssnande praktiseras på sociala medier utifrån de nio inlägg som analyserats. Viktigt är dock att poängtera att vi valde nio inlägg av 114 för den valda perioden, utifrån kriteriet att de skulle spegla en tillämpning av strategiskt lyssnande. Urvalet indikerar emellertid att resterande inlägg under perioden inte kvalificerade sig för analys. Slutsatsen som kan dras utifrån det är således att det fortfarande finns en stor närvaro av envägskommunikation på Malmö stads Facebook, vilket i många fall är en nödvändig form av kommunikation. Detta bekräftar därmed det som diskuteras i tidigare forskning gällande att sociala medier ursprungligen är en kanal för envägskommunikation och att det är en utmaning för organisationer att expandera till tvåvägskommunikation (Brandt, 2020; Macnamara, 2016; Taylor et al., 2001). Närvaron av envägskommunikation på sociala medier styrks även av det resonemang som presenteras i analysen, där intervjuperson D menar att Malmö stad är duktiga på att prata men behöver hitta rätt verktyg för att utveckla lyssnandet på sociala medier.

Fortsättningsvis resulterar studien i slutsatsen att det finns en systematik och medvetenhet kring lyssnandet hos Malmö stad, vilket har synliggjorts både i innehållsanalysen och i intervjuerna. Malmö stads anställda uttrycker en ambition att praktisera strategiskt lyssnande på sociala medier, vilket återspeglas i såväl inlägg som kommentarer från Malmö stad på deras Facebooksida. Den genomgående röda tråden är att Malmö stad är till för Malmöborna och att de ska lyssna systematiskt på medborgarnas röst och agera utefter det. På så vis blir utifrån-in-perspektivet naturligt, vilket anses vara en av grundstenarna till att bli en strategiskt lyssnande organisation (Heide och Svingstedt, 2023). Däremot råder det ingen konsensus kring hur strategiskt lyssnande ska tillämpas i verksamheten, utifrån de intervjuer vi har utfört. Resultatet indikerar att begreppet strategiskt lyssnande behöver få en tydligare implementering i organisationen, som ställer krav på enighet gällande hur det ska tillämpas i praktiken. Trots att de utvalda intervjupersonerna arbetar med lyssnande på olika vis, fanns det en diskrepans gällande deras syn på hur tydligt det är implementerat. Det är därför rimligt att anta att denna diskrepans kan vara ännu större vid en jämförelse med anställda som har andra roller. Därmed behöver definitionen såväl som tillämpningen av strategiskt lyssnande genomsyra hela verksamheten för att nå konsensus och uppnå ett klimat som främjar ett strategiskt lyssnande.

Studien visar att fenomenet strategiskt lyssnande på sociala medier kan vara en utmaning i flera sammanhang, där myndigheten upplever en utmaning att balansera den demokratifrämjande aspekten och när gränssättning behövs. Likaså belyses en svårighet för myndigheten att veta när de endast ska lyssna och bekräfta Malmöborna samt när de ska agera på själva lyssnandet. En slutsats som kan konstateras är att det är svårt att avgöra när det bekräftande respektive kunskapsinriktade lyssnandet ska appliceras på sociala medier, vilket ställer krav på vidare forskning. Vi kan däremot konstatera att möjligheterna överväger utmaningarna gällande strategiskt lyssnande på sociala medier. Intervjupersonerna konstaterar att sociala medier möjliggör för en direkt dialog med intressenterna, uppmärksammar deras förutsättningar samt behov och därigenom fungerar som en temperaturmätare för lyssnande. Därav går det även att konstatera att strategiskt lyssnande på sociala medier är ett användbart verktyg för omvärldsbevakning och verksamhetsutveckling.

Det är viktigt att betona att resultatet som har belysts i denna studie är baserat på kommunikation utifrån ett myndighetsperspektiv som därigenom har särskilda rättigheter, skyldigheter såväl som riktlinjer att förhålla sig till. Därmed är det tydligt att studera det valda fenomenet i en annan kontext som i en privat organisation, skulle medföra andra insikter och slutsatser än det som konstaterats i denna studie. Vi vill också understryka att vi genom denna studie illustrerat och belyst ett exempel på hur strategiskt lyssnande kan praktiseras, om det finns en systematik, samt vilka utmaningar och möjligheter intervjupersonerna ser med att lyssna på sociala medier. Däremot kan vi inte dra några slutsatser gällande hur utbrett och omfångsrikt det är. Därav ska resultatet ses utifrån sin valda kontext, där studiens resultat grundar sig i en enskild kanal och fyra intervjupersoners upplevelser. Emellertid kan resultatet vara en vägledning för organisationer, som visar hur man kan tillämpa ett strategiskt lyssnande på sociala medier. Trots att det finns behov av en tydligare implementering och utveckling av lyssnandet, kan vi konstatera att Malmö stad lyckas med att lyssna på sina intressenter på sociala medier. Anledningen till att de lyckas grundar sig troligtvis främst i deras mål med kommunikationen, där Malmöbornas behov är deras viktigaste prioritering. Fortsättningsvis är deras uttalade inställning till sociala medier som ett dialog-och demokratifrämjande forum, förmodligen en aspekt som också främjar lyssnandet. Att det finns tydliga riktlinjer för hur anställda ska besvara kommentarer från intressenter, skapar dessutom en säkerhet gällande hur de ska lyssna. Resultatet kan därav ses som ett fördelaktigt exempel för andra organisationer, och i synnerhet offentliga organisationer. Studien bidrar även till att belysa vikten av strategiskt lyssnande, vilket förhoppningsvis kan få organisationer att uppmärksamma värdet av att implementera och tillämpa det i sina verksamheter.

6.1 Förslag till vidare forskning

Vi föreslår att studien kan appliceras på liknande organisationer för att vidare kunna jämföra utfallen. Följaktligen kan studien även utvecklas till att jämföra strategiskt lyssnande i praktiken mellan privata- och offentliga organisationer, i syfte att undersöka om det eventuellt finns någon skillnad i hur strategiskt lyssnande praktiseras. Vidare skulle studien kunna kompletteras genom att appliceras på en bredare kontext och även anta ett internt perspektiv på strategiskt lyssnande, för att få en mer nyanserad bild av förhållandet mellan internt- och externt lyssnande. Ytterligare förslag på vidare forskning är att undersöka om det finns en diskrepans i organisationens

ambition att uttrycka lyssnande och hur intressenter faktiskt upplever lyssnandet, eller om det finns en eventuell överensstämmelse.

Slutligen anser vi att det identifierade spänningsfältet mellan det bekräftande lyssnandet och det kunskapsinriktade lyssnandet förtjänar att uppmärksammas inom forskningen. Ökad kunskap inom området kan troligen bidra med större förståelse för hur organisationer använder de olika typerna av lyssnande och vilka effekter det medför.

7. Referenser

Brandt, D. R. (2020). The current state of corporate Voice of the Consumer programs: A study of organizational listening practices and effectiveness. *International Journal of Listening*, 34(3), 156-177.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Liber.

Canel, M. J., Barandiarán, X. & Murphy, A. (2022). What does learning by listening bring to citizen engagement? Lessons from a government program. *Public Relations Review*, 48(1), 102–132.

Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Gearhart, C.C. & Maben, S.K. (2022) Hello, Are You Listening?! Stakeholder Expectations of Listening in Organizational Social Media. *Southwestern Mass Communication Journal*, 38(1), 1-16.

Gearhart, C.C. & Maben, S.K. (2018) Organizational Social Media Accounts: Moving Toward Listening Competency. *International Journal of Listening*, 32, 101–114.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.

Heide, M. & Svingstedt, A. (2023). *Strategiskt lyssnande - Så blir chefer, medarbetare och organisationer bättre på att lyssna*. Liber.

Klingberg, G. & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Lund: Studentlitteratur.

Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. (4uppl.) SAGE.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Lund: Studentlitteratur.

Lewis, L. (2020). *The Power of Strategic Listening*. Rowman & Littlefield Publishing Group.

Lipetz, L., Kluger, A. N. & Bodie, G. D. (2020). Listening is listening is listening: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2):71-96.

Macnamara, J. (2014). Organizational listening: A Vital Missing Element in Public Communication and the Public Sphere. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 15(1) 90-108.

Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: A Vital Missing Element in Public Communication and the Public Sphere*. Peter Lang Publishing Inc.

Neill, M. S., & Bowen, S. A. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: new approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), 276–297.

Taylor, M., Kent, M. L., & White, W. J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27(3), 263–284.

Tracy, S.J. (2013) *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. John Wiley And Sons Ltd.

Tracy, S.J. (2010) Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.

Yip, J., & Fisher, C. M. (2022). Listening in Organizations: A Synthesis and Future Agenda. *Academy of Management Annals*, 16(2), 657–679.

8. Bilagor

8.1 Inlägg från Malmö stads Facebook

Bilaga 1- underhåll av gator (4 oktober, 2022)



Malmö stad

4 okt. 2022 · 🌐

Hur kan något så livlöst som en gata ha en livslängd? Vi bygger i regel gator i Malmö som ska kunna "leva" i 20-40 år. Att definiera en gatas återstående livslängd är något som gäcker oss ingenjörer, inte bara i Malmö, utan runtom i världen. Den tydligaste definitionen jag hittat på en gatas livslängd kommer från Asphalt Institute, där livslängden definieras utifrån spårdjupet eller hur sprucken en gata är. Deras definition är att när spårdjupet är en halv tum, eller när 20 procent av gatans yta är sprucken har gatans livslängd gått ut. Spårdjupet är den höjdskillnad i gatan som uppstår på grund av fordonens belastning, det vill säga djupet på hjulspåren.

Mitt namn är Pajtim Sulejmani, och som ni säkert gissat, jobbar jag med vägfrågor inom Malmö stad. Vi gör en bedömning av återstående livslängd på stadens gator och cykelbanor vart fjärde år. Utifrån denna bedömning tar vi fram en underhållsplan och därefter handlar vi upp ett företag som ska utföra själva underhållet.

Just nu är jag och mina kollegor i full gång med en sådan upphandling. Det unika med den här upphandlingen är att vi för första gången ställer klimatkrav. Ett sådant krav är att de som upphandlats ska minska sina utsläpp som uppkommer då de utför våra arbeten.

Varje år belastar vårt underhåll av stadens gator och cykelbanor nämligen klimatet med cirka 1000 ton koldioxidekvivalenter i Malmö stad. Koldioxidekvivalenter är ett mått som används för utsläpp av växthusgaser som bidrar till växthuseffekten och den globala uppvärmningen. När man uttrycker utsläppen av en viss växthusgas i koldioxidekvivalenter anger man hur mycket koldioxid som skulle behöva släppas ut för att ge samma verkan på klimatet.

... Det är tillverkningen av asfalten som står för klimatbelastningen i detta fall. 1000 ton koldioxidekvivalenter motsvarar ungefär den mängd koldioxid som 50 000 träd kan binda upp under ett år.

Som ni förstår kan vi göra en hel del för klimatet genom att minska utsläppen av koldioxid då vi behöver tillverka ny asfalt! Jag hoppas mycket på vår nya upphandling – att kunna bidra till en minskad klimatbelastning känns såklart viktigt.

Att underhålla gator i rätt tid är ett kritiskt moment och om man inte underhåller en gata i tid blir underhållet dyrare. Principen känner du såklart igen: Det är i längden billigare att måla om huset med jämna mellanrum än att vänta tills hela fasaden behöver bytas ut till exempel.

Har du några exempel på beläggningsskador eller slitage som påverkar din färd i staden, antingen via cykel eller bil? Jag vill gärna veta hur du upplever dina resvägar i Malmö, eftersom din input är värdefull för oss! Tillsammans kan vi göra Malmö bättre.

Om du vill rapportera mer akuta skador på gator och cykelbanor ber jag dig rapportera det via vår felanmälan direkt. Du hittar e-tjänsten på malmo.se/felanmalan.

Tusen tack för din hjälp! 🙏



👍👎 192

116 kommentarer 6 delningar

Bilaga 2 - Hundar (19 oktober, 2022 och 17 januari, 2023)



Malmö stad

19 okt. 2022 · 🌐

Någon försöker skada hundar i Malmö - hjälp oss stoppa det!

Förra veckan fick vi information om att tre nya försök att skada hundar i Malmö hade skett. Då hade bullar och köttbullar med vasst innehåll lagts ut. Platserna har varit ställen där hundägare ofta går med sina hundar. Två av platserna var vid Bobergsängen vid Mariedalsvägen och den tredje vid Högerudsgatans park i Limhamn. Än har man inte hittat den som på detta cyniska sätt försöker skada oskyldiga hundar. Polisen vill få in tips.

Ser du något misstänkt så kontakta polisen direkt på 114 14, så att de eventuellt kan säkra spår. Kontakta även Malmö stads Kontaktcenter på 040-341000, så att vi kan sanera ytan efter att polisen varit där.

Från Malmö stads sida har vi extra tillsyn och städning av hundrastgårdarna. Men vi uppmanar alla hundägare att vara extra observanta på vad hundar hittar på marken. Ha din hund kopplad och nära dig så du kan ha uppsikt över hunden.

När du lämnar information till polisen gör du en insats för alla oroliga hundägare och deras hundar och även för andra djur som kan skadas. Stort tack för hjälpen!



👍👎🗨️ 752

154 kommentarer 1,1 K delningar



Malmö stad

17 jan. · 🌐

UPPDATERING 20 JANUARI

Det är ett väldigt stort engagemang kring dessa fruktansvärda uppgifter om att någon försöker skada hundar och andra djur. Flera bra initiativ med grupper och hemsidor har startats där du kan hitta information. Fortsätt tipsa polisen om du ser något misstänkt!

Många frågar varför Malmö stad inte har kameraövervakning av till exempel hundrastplatser och där är svaret att det är polisen som är brottsutredande och har det brottsförebyggande ansvaret. Malmö stad samarbetar och samverkar med polisen i denna fråga och hjälper till med de resurser som polisen kan behöva från oss. Men det är bara polisen som kan söka och få tillstånd och kan sätta upp övervakningskameror på allmänplats, dit hundrastgårdar räknas.

18 JANUARI

Någon försöker skada Malmös hundar – hjälp polisen att få ett slut på detta!

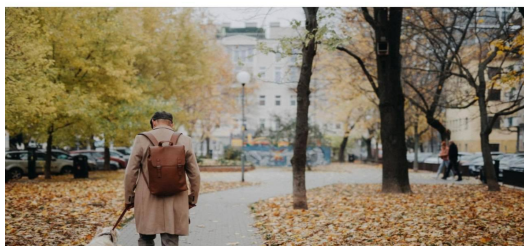
Den som vill skada Malmös hundar och andra djur fortsätter att lägga ut små bullar som innehåller vassa föremål av metall eller glas. Igår skadades två hundar allvarligt och ytterligare en fick uppsöka veterinär. Då var det vid Pildammsparken men det har varit på flera ställen i centrala Malmö.

Polisen ber alla att vara extra uppmärksamma och genast höra av sig till polisen om man ser något misstänkt.

Så ser du något misstänkt så kontakta polisen direkt på 114 14 eller vid pågående brott på 112. Polisen vill kunna komma till platsen och säkra spår. Kontakta även Malmö stads Kontaktcenter på 040-341000, så att vi kan sanera ytan efter att polisen varit där. All Malmö stads personal som arbetar utomhus har också fått i uppgift att hålla extra koll.

Vi uppmanar alla hundägare att vara extra observanta på vad hundar hittar på marken. Ha din hund kopplad och nära dig så du kan ha uppsikt över hunden.

När du lämnar information till polisen gör du en insats för alla oroliga hundägare och deras hundar och även för andra djur som kan skadas. Stort tack för hjälpen!



👍👎🗨️ 986

262 kommentarer 1,2 K delningar

Bilaga 3 - Nyöppnat bibliotek i Rosengård (24 februari, 2023)



Malmö stad

24 feb. · 🌐



På onsdag öppnar Malmöns nyaste bibliotek mitt i Rosengård – och du är välkommen på invigningen!



Onsdag 1 mars klockan 11.00 är det äntligen dags för det nya [Rosengårdsbiblioteket](#) att slå upp portarna. Det blir invigningstal, författarsamtal med Anja Gatu och musik med El Sistema. Välkommen att upptäcka ditt nya bibliotek!



Läs mer om invigningen och det nya Rosengårdsbiblioteket: malmo.se/rosengardsbiblioteket



👍❤️ 1,1 K

141 kommentarer 31 delningar

Bilaga 4 - Ny skolmeny (13 mars, 2023)



Malmö stad

13 mars · 🌐

Från och med den 13 mars börjar en ny meny gälla på Malmös skolor. På menyn står fler av barnens önskade rätter, vilket innebär en större variation.

Den nya menyn har tagits fram för att möta de kraftigt ökade livsmedelspriserna, och samtidigt servera Malmös skolelever skolmat som är varierad, näringsrik och hållbar.

Det finns olika sätt att påverka skolmaten. Som elev kan du till exempel vara med i skolans matråd eller prata med personalen i din skolrestaurang. Som vårdnadshavare kan du prata med ansvariga på barnets skola.

Vill du veta mer om menyn? Det hittar du på malmo.se.
<https://bit.ly/3FxIMpF>

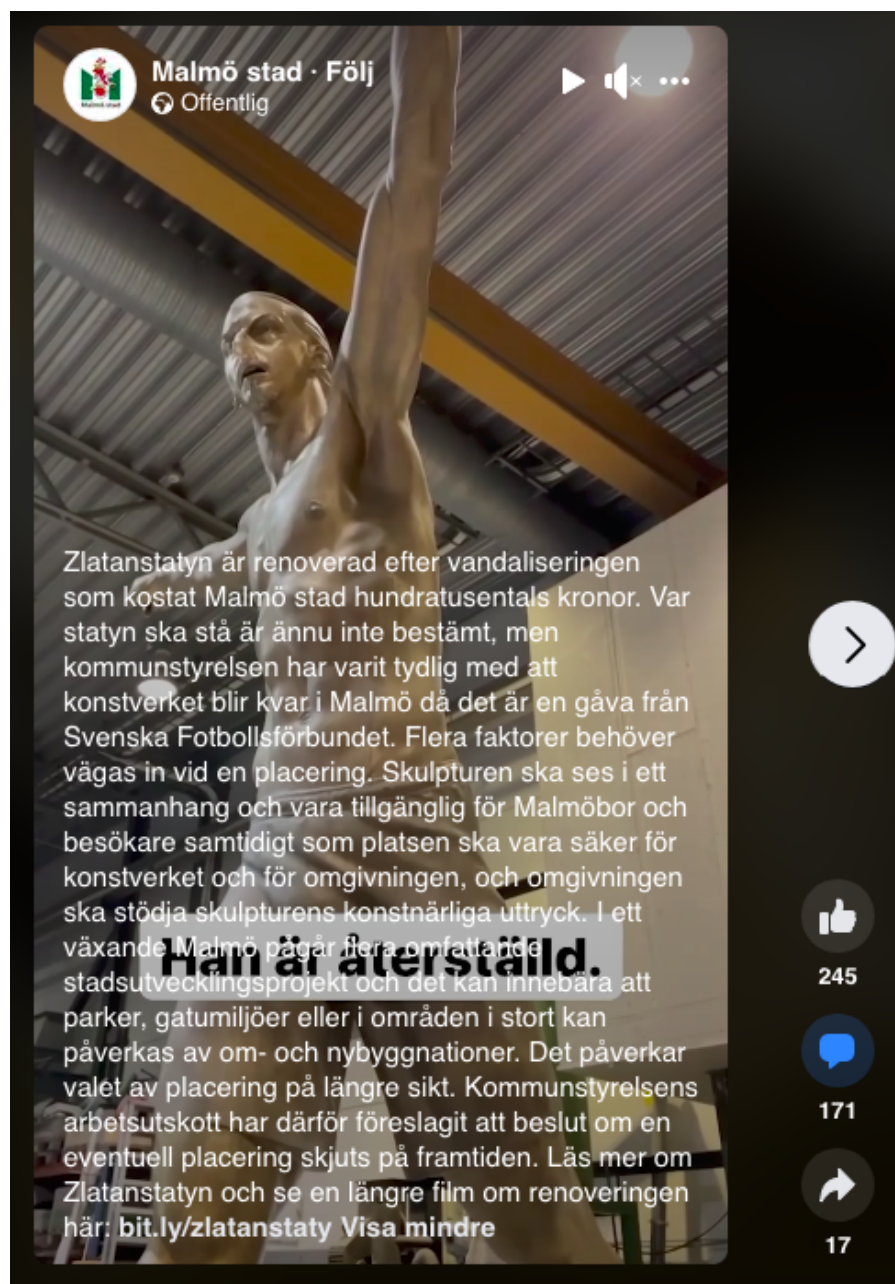
Eller veta mer om hur vi utformar skolmaten? Det hittar du också på malmo.se. <https://bit.ly/3ELW3JC>



👍 429

119 kommentarer 40 delningar

Bilaga 5 - Zlatanstatyn (4 april, 2023)



Malmö stad · Följ
Offentlig

Zlatanstatyn är renoverad efter vandaliseringen som kostat Malmö stad hundratusentals kronor. Var statyn ska stå är ännu inte bestämt, men kommunstyrelsen har varit tydlig med att konstverket blir kvar i Malmö då det är en gåva från Svenska Fotbollsförbundet. Flera faktorer behöver vägas in vid en placering. Skulpturen ska ses i ett sammanhang och vara tillgänglig för Malmöbor och besökare samtidigt som platsen ska vara säker för konstverket och för omgivningen, och omgivningen ska stödja skulpturens konstnärliga uttryck. I ett växande Malmö pågår flera omfattande stadsutvecklingsprojekt och det kan innebära att parker, gatumiljöer eller i områden i stort kan påverkas av om- och nybyggnationer. Det påverkar valet av placering på längre sikt. Kommunstyrelsens arbetsutskott har därför föreslagit att beslut om en eventuell placering skjuts på framtiden. Läs mer om Zlatanstatyn och se en längre film om renoveringen här: bit.ly/zlatanstaty Visa mindre

Han är återställd.

245
171
17

Bilaga 6 - Öppna Malmö - invånare berättar (16 november, 2022, 18 november 2022 och 15 december, 2022)



Malmö stad
16 nov. 2022 · 🌐

Hassans vardag ute på Hermodsdal har präglats av att se gamla klasskompisar sälja och missbruka droger. Han har alltid hållit sig undan sådant, och en viss person spelade stor roll för hans utveckling. Nu vill Hassan själv vara en förebild för barn och unga. Han är bland annat engagerad i Hermodsdals ungdomsförening.

Hassans berättelse är en del av Vision 2050, ett initiativ av Öppna Malmö. Öppna Malmö är stadens satsning för att lyfta frågor om rasism och inkludering.

Nyfilken på att läsa mer om Öppna Malmö? Läs gärna mer här: <https://malmo.se/oppnamalmo>



Malmö stad
18 nov. 2022 · 🌐

"Jag insåg ganska tidigt att jag brinner för odling och trädgårdsarbete. När jag växte upp hade vi en stor trädgård med växthus. Då resten av familjen inte hade något större intresse för det, så tog jag på mig ansvaret. Tidigt blev jag också introducerad för marin pedagogik, något som en del kanske inte hört talas om. Alla ska kunna njuta och ta del av sin lokala havs- och landsmiljö oavsett ålder och funktion."

Bastian är en Malmöbo som brinner för klimatet, odling och pedagogik. Han läser bland annat trädgårdsvetenskap vid SLU och drömmer om att kunna kombinera sina två hjärtefrågor i framtiden: pedagogik och odling.

"I framtiden ser jag inga häftiga robotar eller teleportörer. Jag vill att vi backar tillbaka ett steg och återigen bildar en kontakt med moder jord. Vi behöver inte se flera kilometer bort, låt oss titta utanför fönstret och uppskatta det vi faktiskt har. Vi har häftiga djur i våra hav, fina skogar och en vacker natur. Låt oss njuta, ta vara på och ta hand om det unika vi har runt omkring oss."

Bastians berättelse är en del av Vision 2050, ett initiativ av Öppna Malmö. Öppna Malmö är stadens satsning för att lyfta frågor om rasism och inkludering.

Läs hela Bastians berättelse via länken: bit.ly/3TzFvJm



8.2 Intervjuer med anställda i Malmö stad

Bilaga 7 - Intervjuguide

-Vilken roll har du?

-Hur länge har du varit anställd i Malmö stad?

Lyssnande och strategiskt lyssnande är något som har lyfts fram i forskningen men till viss del också inom branschen.

-Hur tänker du kring det här med organisationers lyssnande?

-Hur skulle du beskriva strategiskt lyssnande?

-Är det viktigt med strategiskt lyssnande? Varför/varför inte?

-På vem eller vilka är det viktigt att Malmö stad lyssnar?

-Upplever du att det finns en tydlig strategi för att lyssna på Malmöbor och andra externa intressenter? Finns det en systematik och tydliga idéer om hur lyssnandet ska gå till?

- Upplever du att Malmö stad arbetar strategiskt med lyssnande som en del i sin externa kommunikation?

-Hur upplever du att ni arbetar med det?

-Hur skulle du beskriva att ni arbetar med det i sociala medier?

-Hur skulle du beskriva skillnaden mellan att uttrycka lyssnande i sociala medier och i fysiska möten med intressenter?

-Vilka hinder ser du med att kommunicera lyssnande på sociala medier?

-Hur förhåller ni er till det?

- Kan du exemplifiera en konkret situation då du har mött ett sådant hinder?

-Vilka möjligheter ser du med att lyssna på sociala medier?

-Anser du att arbetet med strategiskt lyssnande är lättare eller svårare i offentlig verksamhet jämfört med inom privata organisationer?

-Anser du att det finns olika syften med lyssnande i offentliga jämfört med privata organisationer? I så fall på vilket sätt?

- Hur anser du att strategiskt lyssnande kommer till uttryck på Malmö stads Facebooksida?
 - Hur anser du att det kommer till uttryck i kommentarsfältet?
 - Vad anser du är viktiga faktorer för att besvara ett meddelande på sociala medier?
 - Finns strategiskt lyssnande med i er policy eller riktlinjer för hur ni ska kommunicera?
 - Hur är lyssnande beskrivet i policyn?
-
- Vilka styrkor respektive svagheter/utvecklingsområden ser du i Malmö stads lyssnande i den externa kommunikationen?