Göteborgs Stad

Handling 2019 nr 217

Göteborgs Stads policy och riktlinje för kommunikation

Till Göteborgs kommunfullmäktige

Kommunstyrelsens förslag

Kommunstyrelsen tillstyrker stadsledningskontorets förslag i tjänsteutlåtande den 30 september 2019 och föreslår att kommunfullmäktige beslutar:

1. Göteborgs Stads policy för kommunikation, i enlighet med bilaga 5 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.
2. Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation, i enlighet med bilaga 6 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.
3. Göteborgs Stads anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia, i enlighet med bilaga 7 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.
4. Göteborgs Stads kommunikationsprogram (dnr 0488/15), enligt kommunfullmäktiges beslut 2016-02-25 §10, upphör.
5. Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad (dnr 1218/13), enligt kommunfullmäktiges beslut 2002-06-13 §17, upphör.
6. Göteborgs Stads policy och riktlinje för grafiska profil (dnr 0488/15), enligt kommunfullmäktiges beslut 2015-09-10 §21, upphör.
7. Göteborgs Stads riktlinje för intern kommunikation (dnr 1203/16), enligt kommunfullmäktiges beslut 2018-02-22, §16, upphör.
8. Göteborgs Stads riktlinje för sociala medier (dnr 1012/15), enligt kommunfullmäktiges beslut 2015-10-08 §13, upphör.
9. Göteborgs Stads riktlinjer för affischering på stadsinformationstavlor och pelare, enligt kommunstyrelsens beslut 1991-10-16, §592, upphör.

Göteborg den 6 november 2019
Göteborgs kommunstyrelse

Axel Josefson

Mathias Sköld

Göteborgs Stad

Tjänsteutlåtande
Utfärdat 2019-09-30
Diarienummer 0564/19

Handläggare
Frida Börås
Telefon: 031-368 00 46
E-post: frida.boras@stadshuset.goteborg.se

Göteborgs Stads policy och riktlinje för kommunikation

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och i kommunfullmäktige

1. Göteborgs Stads policy för kommunikation, i enlighet med bilaga 5 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.
2. Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation, i enlighet med bilaga 6 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.
3. Göteborgs Stads anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia, i enlighet med bilaga 7 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.
4. Göteborgs Stads kommunikationsprogram (dnr 0488/15), enligt kommunfullmäktiges beslut 2016-02-25 §10, upphör.
5. Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad (dnr 1218/13), enligt kommunfullmäktiges beslut 2002-06-13 §17, upphör.
6. Göteborgs Stads policy och riktlinje för grafiska profil (dnr 0488/15), enligt kommunfullmäktiges beslut 2015-09-10 §21, upphör.
7. Göteborgs Stads riktlinje för intern kommunikation (dnr 1203/16), enligt kommunfullmäktiges beslut 2018-02-22, §16, upphör.
8. Göteborgs Stads riktlinje för sociala medier (dnr 1012/15), enligt kommunfullmäktiges beslut 2015-10-08 §13, upphör.
9. Göteborgs Stads riktlinjer för affischering på stadsinformationstavlor och pelare, enligt kommunstyrelsens beslut 1991-10-16, §592, upphör.

Sammanfattning

Nuvarande struktur på styrande dokument för samordning och styrning av stadens kommunikation har utvecklats under en längre tid och är i behov av uppdatering och anpassning till Göteborgs Stads styrsystem.

Stadsledningskontorets bedömning är att syftet med nuvarande kommunikationsprogram (2016-2019) har uppnåtts och att det inte längre finns behov av att ta fram ett nytt kommunikationsprogram utan istället föreslås en revidering av policy och riktlinje för kommunikation (bilaga 5, Göteborgs Stads policy för kommunikation, samt bilaga 6, Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation) som också ersätter tidigare styrande dokument för grafisk profil, intern kommunikation och sociala medier. Undantaget är tidigare av kommunfullmäktige beslutad riktlinje för kriskommunikation (dnr 0698/16,

2017-02-23 §15). I enlighet med återremiss i kommunstyrelsen har ärendet kompletterats med en anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia (bilaga 7, Göteborgs Stads anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia).

Ekonomiska konsekvenser

Revideringen av policy och riktlinje för kommunikation syftar till ökad samordning av stadens arbete med information och kommunikation. En ökad samordning medför ett effektivare arbetssätt och större fokus på gemensam utveckling av till exempel kommunikationskanaler och arbetsprocesser.

Stadsledningskontoret bedömer därför att ärendet får begränsade ekonomiska konsekvenser som ryms inom verksamhetens ordinarie ram.

Barnperspektivet

I FN:s deklaration om barns rättigheter framgår att barn har rätt att utrycka sin mening och höras i frågor som berör dem samt har rätt till information via olika kanaler.

Inom stadens målgrupper ryms givetvis också barn och unga. En ökad målgruppsanpassning av stadens information och kommunikation, och en ökad användning av exempelvis digitala kanaler, ger bättre förutsättningar att kommunicera med barn och unga.

Mångfaldsperspektivet

Ur ett mångfaldsperspektiv är det viktigt att staden identifierar de olika målgruppernas behov och förutsättningar för att kunna ta till sig vad som händer i staden och varför, samt kunna ta tillvara sina demokratiska rättigheter och använda, påverka och utveckla kommunens tjänster och service. Stadens information och kommunikation ska bidra till ett mer jämlikt Göteborg och ska även beakta målgrupperna inom diskrimineringsgrupperna.

Jämställdhetsperspektivet

Stadens information och kommunikation ska främja ett jämställt samhälle genom att inte befästa stereotypa bilder av människor utifrån diskrimineringsgrunderna. Därför ska vi till exempel tänka normkritiskt när vi producerar kommunikationsmaterial.

Miljöperspektivet

En utveckling av en mer digital kommunikation innebär mindre påfrestning på miljön om man jämför med till exempel tryckt och distribuerat material. Möjligheten att använda digitala mötesalternativ kan också minska resandet inom Göteborgs Stad.

Omvärldsperspektivet

Kommuners organisationer har förändrats från att vara informativa till kommunikativa. Kommunikationen har därmed ökat i betydelse och kommit att bli ett viktigt ledningsinstrument. Gränsen mellan verksamhet och kommunikation, och mellan extern och intern kommunikation har suddats ut.

Baserat på den ökade globaliseringen och digitaliseringsgraden vi ser i samhället behöver kommunikation och kommunikationskanaler tydligare anpassas till respektive målgrupps

behov. Det kan till exempel innebära att vi behöver kommunicera på flera språk, med hjälp av symboler och i nya kanaler.

För att bygga en kommunikativ organisation räcker det inte att skapa ett kommunikationssystem och distribuera information utan chefer måste involvera medarbetare i tidig dialog och medarbetare måste vara med och kommunicera aktivt och konstruktivt.

I samhället idag är det fler än någonsin som kommunicerar och är producenter av innehåll, det gäller även Göteborgs Stads medarbetare. Det ställer större krav på både ökad tydlighet och bättre coachning kring hur verksamheten kan kommunicera enhetligt.

Samverkan

Information har skett i Centrala samverkansgruppen (CSG) 2019-05-16.

Bilagor

1. Kommunstyrelsens beslut om revidering: Protokollsutdrag KS 2018-08-22 § 665 Revidering av Göteborgs Stads kommunikationsprogram 2020 - 2023
2. Kommunstyrelsens beslut om återremiss: Protokollsutdrag KS 2019-08-28 § 618 Göteborgs Stads policy och riktlinje för kommunikation
3. Den kommunikativa organisationen – Slutrapport
4. Kommunikationsmönster i förändring – Omvärldsanalys kommunikation 180608
5. Göteborgs Stads policy för kommunikation
6. Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation
7. Göteborgs Stads anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia

Ärendet

Stadsledningskontoret föreslår en revidering av stadens policy och riktlinje för kommunikation i syfte att fortsätta utveckla en enkel, efterfrågad och effektiv information och kommunikation med medarbetare, boende, besökare och näringsliv och för att säkerställa att arbetet sker utifrån gemensamma prioriteringar till gemensamt definierade målgrupper.

Styrande dokument för grafisk profil, intern kommunikation och sociala medier upphör då de inarbetats i reviderad version av policy och riktlinje för kommunikation. Anvisningar kommer att utarbetas som stöd för verksamheterna att följa policy och riktlinjer.

Beskrivning av ärendet

Kommunstyrelsen beslutade 2018-08-22 § 665 att ge stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram förslag till revidering av Göteborgs Stads kommunikationsprogram 2016-2019. Implementeringen av kommunikationsprogrammet 2016–2019 har inneburit att staden har en förankrad kommunikationsprocess och mallar för kommunikation samt en enhetlig grafisk profil. Utvecklingen från en informativ till en kommunikativ organisation pågår och kommunikationen har blivit en strategisk ledningsfråga. Stadsledningskontorets bedömning är att syftet med nuvarande kommunikationsprogram har uppnåtts och att det inte längre finns behov av att ta fram ett nytt kommunikationsprogram. Detta är återrapporterat till kommunstyrelsen i uppföljningsrapport 1 2019.

Kommunikationsarbetet i stadens verksamheter mäts och följs upp på ett systematiskt sätt, bland annat genom uppföljning i Stratsys, stadens uppföljningsverktyg. I stadens medarbetarundersökning mäts den interna kommunikationen i ett kommunikationsindex. Uppföljningen visar att vi kommit en bit på väg men en fortsatt samordning och styrning krävs för att utveckla stadens information och kommunikation i önskad riktning.

Arbetsprocessen

Under 2018 har stadsledningskontoret arbetat med ett flertal utvecklingsuppdrag som bland annat berör omvärldsanalys, digital kommunikation och kartläggning av Göteborgs Stads kommunikationsarbete. Dessutom har ordinarie kund- och brukarundersökningar genomförts och slutrapport för forskningsprojektet kommunikativa organisationer (se bilaga 1) lanserats. Undersökningarna visar att Göteborgs Stad är på rätt väg men behöver samordna, effektivisera och utveckla sin information och kommunikation. Informationen och kommunikationen behöver än mer utgå från målgruppernas behov, vara mer effektiv i arbetssätt och processer och använda moderna tekniska lösningar (se bilaga 2).

I arbetet med att revidera kommunikationspolicy och riktlinjer för kommunikation har kommunikationschefer i staden varit delaktiga. Särskild avstämning har gjorts med kommunikationsansvarig inom bolagskoncernen. Vid mötesplats Kommunikation, där samtliga stadens kommunikatörer deltar, har förslag till förändrad styrning inom område kommunikation gåtts igenom.

Kommunstyrelsen beslutade 2019-08-28 § 618 att återremittera ärendet till stadsledningskontoret för komplettering med anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia. En dialog har förts på tjänstemannanivå i ärendet mellan stadsledningskontoret, förvaltnings- och bolagschefer samt kommunikationschefer i staden och en anvisning har tagits fram (se bilaga 7, Göteborgs

Stads anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia).

Förändrad styrning inom område kommunikation

Nuvarande struktur på styrande dokument för samordning och styrning av stadens information och kommunikation har utvecklats under en längre tid och är i behov av uppdatering och anpassning till Göteborgs Stads styrsystem.

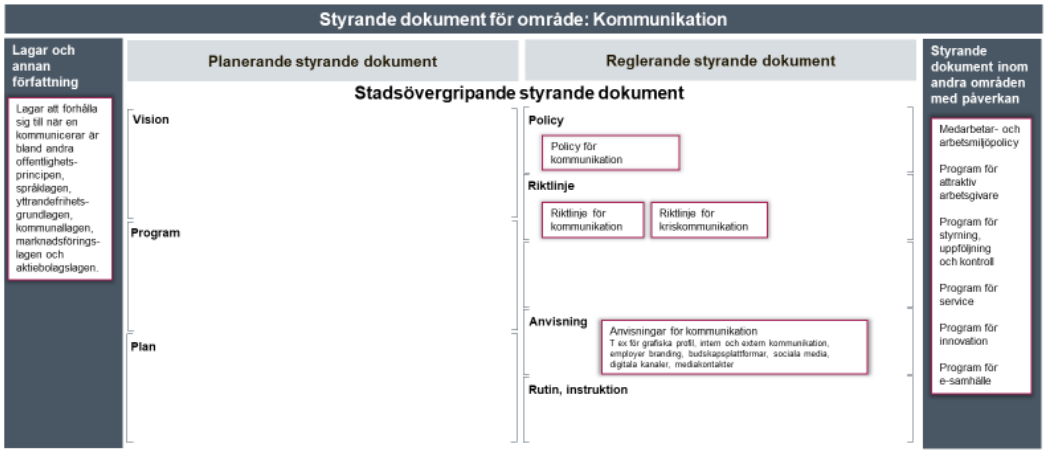
De styrande dokumenten inom området är i behov av uppdatering och anpassning till omvärldens förväntningar på information och kommunikation.

Nuvarande styrning



Den nu föreslagna strukturen för styrning av stadens information och kommunikation innebär färre styrande dokument på en mer övergripande nivå samt att område kommunikation anpassas till stadens styrsystem och stadens ordinarie uppföljningsprocess.

Förenklad tillitsbaserad styrning



Stadsledningskontorets bedömning

Stadsledningskontorets bedömning är att en fortsatt samordning och effektivisering av stadens information och kommunikation krävs för att uppnå verksamhetens mål.

Stadsledningskontoret bedömer vidare att den föreslagna förenklade styrningen inom kommunikationsområdet blir mer ändamålsenlig och anpassad till stadens styrsystem och uppföljningsprocess.

Stadsledningskontoret bedömer vidare att revideringen av policyn och riktlinjen för kommunikation möter omvärldens och verksamhetens förväntningar på effektiv, enkel och efterfrågad information och kommunikation. Anvisningen för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia bidrar till att skapa tydlighet när det gäller skillnaden i roller och uppdrag mellan politiker och tjänstepersoner i de fall stadens kanaler används.

Helena Mehner	Eva Hessman
Kommunikationsdirektör	Stadsdirektör

Utdrag ur Protokoll
Sammanträdesdatum: 2018-08-22

Revidering av Göteborgs Stads kommunikationsprogram 2020 - 2023

§ 665, 1094/18

Beslut

Enligt stadsledningskontorets förslag:

Stadsledningskontorets begäran om igångsättningsbeslut för att ta fram förslag till revidering av Göteborgs Stads kommunikationsprogram 2020–2023 godkänns.

Handling

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 3 juli 2018.

Dag för justering
2018-09-11

Vid protokollet

Sekreterare
Lina Isaksson

Ordförande
Ann-Sofie Hermansson

Justerande
Jonas Ransgård

Göteborgs Stad

Utdrag ur Protokoll
Sammanträdesdatum: 2019-08-28

Göteborgs Stads policy och riktlinje för kommunikation

§ 618, 0564/19

Beslut

Enligt återremissyrkande från M, V, L, MP och C samt återremissyrkande från S:

1. Stadsledningskontoret får i uppdrag att ta fram den anvisning som ska komplettera Göteborgs stads policy och riktlinje för kommunikation så att beslut tas samtidigt som policyn och riktlinjen.
2. Stadsledningskontoret får i uppdrag att stryka meningen ”I stadens kommunikationskanaler förekommer inte politiker eller politisk information eller kommunikation” ur förslaget till riktlinje för kommunikation.

Tidigare behandling

Bordlagt den 19 juni 2019, § 518 och den 21 augusti 2019, § 577.

Handlingar

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 27 maj 2019.
Återremissyrkande från M, V, L, MP och C samt särskilt yttrande från KD den 23 augusti 2019.
Återremissyrkande från S den 23 augusti 2019.
Återremissyrkande från D den 23 augusti 2019.

Yrkanden

Helene Odenjung (L) och Daniel Bernmar (V) yrkar att ärendet ska återremitteras i enlighet med yrkande från M, V, L, MP och C den 23 augusti 2019. Vidare yrkar Helene Odenjung (L) att ärendet ska återremitteras i enlighet med yrkande från S den 23 augusti 2019 och Daniel Bernmar (V) yrkar avslag på återremissyrkande från S den 23 augusti 2019 och återremissyrkande från D den 23 augusti 2019.

Jonas Attenius (S) yrkar att ärendet ska återremitteras i enlighet med yrkande från S den 23 augusti 2019.

Martin Wannholt (D) yrkar att ärendet ska återremitteras i enlighet med yrkande från D den 23 augusti 2019.

Propositionsordning

Ordföranden Axel Josefson (M) konstaterar först att kommunstyrelsen beslutat återremittera ärendet.

Ordföranden ställer härefter propositioner på bifall respektive avslag på återremissyrkande från M, V, L, MP och C och finner att det bifallits.

Ordföranden ställer propositioner på bifall respektive avslag på återremissyrkande från S och finner att det bifallits.

Ordföranden ställer propositioner på bifall respektive avslag på återremissyrkande från D och finner att det avslagits.

Protokollsanteckning

Elisabet Lann (KD) antecknar som yttrande en skrivelse från den 23 augusti 2019.

Protokollsutdrag skickas till

Stadsledningskontoret - Återremiss

Dag för justering
2019-09-17

Vid protokollet

Sekreterare
Mathias Sköld

Ordförande
Axel Josefson

Justerande
Daniel Bernmar

SLUTRAPPORT

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Forskningsprojektet Kommunikativa organisationer



Den kommunikativa organisationen

Mats Heide, Charlotte Simonsson, Howard Nothhaft,
Rickard Andersson & Sara von Platen

Utgivare: Sveriges Kommunikatörer, Stockholm

ISBN 978-91-519-0404-7

© Författarna 2018

Innehåll

Företal 4

Sammanfattning 5

Förord 6

Inledning 7

Spridning av resultaten 8

Målet med denna rapport 8

Den kommunikativa organisationen 9

Vad är en kommunikativ organisationen – enligt de intervjuade? 9

Den kommunikativa organisationen – vår definition 10

Sju steg mot den kommunikativa organisationen 11

Sju steg mot den kommunikativa organisationen – fördjupning och råd 12

1. Utveckla synen på kommunikation 12

2. Ompröva värdeskapande, mål och mätning 14

3. Reflektera över kommunikatörers kompetens, placering och uppdrag 15

4. Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit 16

5. Sätt ledningens kommunikation på kartan 16

6. Hjälp chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation 17

7. Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag 18

Värdeskapande kommunikation 20

Traditionell managementlogik kontra kommunikativ logik 20

Kontextkontroll och kommunikativ bearbetning 22

Funktionell dumhet och ett kommunikativt reservat 22

För mycket kommunikation kan vara värdeförstörande 23

Framtidens utmaningar och möjligheter 24

Professionalisering 24

Nya kommunikatörsroller och krav på ökad kompetens 24

Paradoxer och spänningar 25

Digitalisering och artificiell intelligens 25

Reflektion och vidareutbildning för att nå excellens 26

Referenser 27

Noter 28

Företal

Nu är den äntligen här, rapporten som avslutar och sammanfattar forskningsprojektet »Den kommunikativa organisationen«. Studien har pågått sedan 2014 och syftar till att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång. I denna rapport, som är den sjunde publikationen i projektet sammanfattas fördjupning och praktiska råd utifrån forskningsresultaten i sju praktiska steg.

Att gå från empiri och insamling av data, via teoretiska modeller och flera delrapporter på väg mot slutrapporten har givit utrymme för både diskussion och reflektion på vägen. Underlag och rön har förts ut och samtal har pågått under projektets gång, vilket både förankrat och fört arbetet framåt. Forskare och praktiker, både här i Sverige och internationellt har deltagit i samtalen. Kommunikatörens roll förändras i snabb takt, behoven av strategisk kommunikation ökar och denna forskning ger oss både ett nuläge och en blick framåt.

För en yrkesförening som Sveriges Kommunikatörer är kunskapen som denna forskning ger oss oerhört värdefull. Den hjälper oss att förstå och utveckla kommunikatörens roll och uppdrag i allt mer komplexa sammanhang. Med forskningen som bas kan vi bygga kompetensutveckling som stärker kommunikatörer och lyfta fram goda exempel på kommunikation som bidrar till att nå viktiga mål och resultat.

Stockholm i februari 2019

HANNA BROGREN, *generalsekreterare*

Sammanfattning

Den kommunikativa organisationen – vår definition

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

Sju steg mot den kommunikativa organisationen

1. Utveckla synen på kommunikation.
2. Ompröva värdeskapande, mål och mätning.
3. Reflektera över kommunikatörers kompetens, placering och uppdrag.
4. Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit.
5. Sätt ledningens kommunikation på kartan.
6. Hjälp chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation.
7. Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag.



Förord

»Den kommunikativa organisationen« är ett världsunikt forskningsprojekt som genomförts under 2014–2018 av forskare vid Institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet. Det är unikt eftersom det bygger på ett mycket stort empiriskt material. Det existerar hittills få andra forskningsprojekt inom området strategisk kommunikation (och andra systerämnen som *public relations, corporate communication* och organisationskommunikation) som har motsvarande mängd material. Den studie som är närmast i storlek är James Grunig med kollegors välkända Excellence-studie från 1990-talet. Den stora omfattningen på det empiriska materialet gör det möjligt att bidra med mer nyanserad kunskap om framsteg, brister och utmaningar i dagens kommunikationsarbete. Projektet är också unikt eftersom det analyserar inte bara kommunikatörer utan även chefer och medarbetare och deras uppfattning. Många studier inom strategisk kommunikation har en tendens att fokusera uteslutande på en grupp i taget.

I detta projekt har elva svenska företag och offentliga organisationer studerats. Studien består av både en kvantitativ enkätstudie (över 8 000 svarande) och en kvalitativ intervjustudie (cirka 170 personer). I projektet ingår både privata och offentliga svenska organisationer:

Eon Sverige	Malmö stad
Göteborgs stad	NCC Sverige
Helsingborgs stad	Polismyndigheten
Ikea of Sweden	PostNord
Länsstyrelsen Västernorrland	Stockholms stad
	Västra Götalandsregionen

Projektets syfte är att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång. Ett underliggande syfte är att bidra med ny kunskap om framtidens krav och utmaningar för kommunikatörer och organisationers kommunikation.

Projektets huvudfinansiärer är Sveriges Kommunikatörer och Helsingborgs stad. Dessutom har projektet finansierats av de deltagande organisationerna. Mellan finansiärerna och Lunds universitet finns det avtal upprättade vilka innebär att universitetet äger det empiriska materialet och självständigt har utformat projektet. Dessa avtal har varit viktiga för att säkerställa forskarnas oberoende och självständighet i förhållande till de undersökta organisationerna. Detta sätt att finansiera forskning är ovanligt inom samhällsvetenskapen, men desto vanligare inom naturvetenskap och medicinsk vetenskap. Vi ser detta sätt att finansiera samhällsvetenskaplig forskning som en viktig utveckling för att bredda möjligheterna att genomföra relevant forskning.

Projektledare för forskningsprojektet är Mats Heide vid Institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet. I projektet ingick följande forskare: Rickard Andersson, Jesper Falkheimer, Howard Nothhaft, Sara von Platen och Charlotte Simonsson. Rickard är doktorand inom projektet och kommer att försvara sin doktorsavhandling om kommunikativa organisationer sommaren 2020.

Vi är mycket tacksamma för finansieringen av detta forskningsprojekt. Vår bestämda uppfattning är att nya kunskaper om organisationers kommunikation och kommunikatörsprofessionen utvecklas i samarbete mellan forskare och yrkes-verksamma kommunikatörer. I dessa möten uppstår ofta kreativa tankar, idéer och lösningar som inte varit möjliga annars.

Helsingborg i februari 2019
FÖRFATTARNA

Inledning

Utgångspunkten för detta projekt har varit att det är svårt att påvisa värdet av kommunikation och vad kommunikatörer bidrar med till organisationerna de arbetar för. Kommunikatörer runt om i världen vittnar om att det ofta ifrågasätts vad de bidrar med till organisationens verksamhet. Detta är knivigt eftersom effekterna av kommunikation ofta är indirekta och långsamma.[1] Exempelvis är det svårt att mäta anseende eller organisationskultur och att tydligt peka ut kommunikation som den viktigaste faktorn. Detta innebär dock inte att det är omöjligt att mäta och visa effekterna av kommunikation.

Kommunikativa organisationer som begrepp lanserades 2010 av Global Alliance, världens största nätverk för kommunikatörer, som ett sätt att öka kommunikationens status. I centrum för detta projekt står just kommunikationens värde för organisationer. Det finns en stor efterfrågan på att kunna påvisa värdet av kommunikation. Oftast förväntas det att värdet ska visas i kvantitativa eller monetära termer. Samtidigt visar forskningen att många ledningsgrupper och chefer har förståelse för att kommunikation är viktig för organisationers framgång.[2] Detta är ett resultat som även vårt projekt bekräftar.

Spridning av resultaten

En del av projektets mål är att sprida resultat och analyser från forskningsstudien till medlemmarna i Sveriges Kommunikatörer och till medarbetare i olika organisationer. Kunskaperna har sammanställts i sju rapporter (inklusive denna slutrapport) som finns att ladda ner från Sveriges Kommunikatörers webbplats[3]:

Rapport 1: En diskussion av begreppet

Rapport 2: Kommunikationsklimat: En verksamhetskritisk resurs

Rapport 3: Uppfattningar om kommunikation och kommunikatörer i organisationer

Rapport 4: Synen på ledningens, chefers och medarbetares kommunikation

Rapport 5: Den mediala spegelbilden – värdeskapande och medierepresentation

Rapport 6: Röster om den kommunikativa organisationen

Rapport 7: Slutrapport – Den kommunikativa organisationen

Resultaten har diskuterats vid konferenser med de deltagande organisationerna, och resultaten har även presenterats i organisationerna. Under 2018 har projektets resultat och slutsatser också presenterats vid bland annat frukostseminarier för Sveriges Kommunikatörers medlemmar. Under projektets gång har vi inom projektet även deltagit i och presenterat ett antal papper vid internationella forskningskonferenser. Intresset från de internationella forskarkollegorna har varit stort. Det empiriska materialet är omfattande och vi kommer att arbeta vidare med det och fortsätta presentera nya resultat.

Vår forskning har hittills publicerats i fyra artiklar i de främsta vetenskapliga tidskrifterna inom området: *Corporate Communication: An International Journal, International Journal of Strategic Communication och Public Relations Review*. Följande artiklar har producerats:

- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A. & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142–159.

- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left

to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review, 43*(1), 91–101.

- Heide, M., Simonsson, C., von Platen, S. & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), 452–468.

- Andersson, R. (2019). Employee communication responsibility: Its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication, 13*(1), 60–75.

Målet med denna rapport

Denna rapport har som mål att på ett kortfattat och lättbegripligt sätt sammanfatta de viktigaste resultaten och slutsatserna. Vi uppfattar att det finns en stark önskan från chefer, medarbetare och kommunikatörer att forskare ska utveckla enkla modeller eller verktyg som snabbt kan hjälpa dem framåt och lösa problem. Och vi är självfallet ödmjuka inför behovet av snabba och konkreta lösningar. Men det är tyvärr inte enkelt att snabbt förändra situationen för kommunikatörer i organisationer. Det är också därför som vi inte tror på enkla och snabba förändringar – vi tror på *långsiktiga förändringar i små steg*. Många gånger handlar förändringarna om att ändra synen på kommunikation bland chefer och medarbetare, och det är en process som tar tid. Vi tror inte heller på enkla standardlösningar och »recept« eftersom de rimmar illa med bilden av organisationer som komplexa, föränderliga och starkt präglade av sina specifika förutsättningar och sammanhang.

Vi beskriver i denna rapport faktorer som vi sett är viktiga för organisationer som strävar mot att bli kommunikativa. Vi kommer i denna rapport också att fokusera på utmaningar med organisationers kommunikation och försöka att presentera en så realistisk bild som möjligt. Det krävs så klart ett stort mått av kreativitet för att åstadkomma förändringar i organisationer. Den amerikanske filosofen Jerome Bruner beskriver kreativitet som »figuring out how to use what you already know in order to go beyond what you currently think«.[4] Med denna rapport hoppas vi kunna inspirera alla kloka kommunikatörer till kreativitet som kan utveckla arbetet med strategisk kommunikation.

Den kommunikativa organisationen

Kommunikatörer har blivit kritiserade av forskare för att vara fast i en gammal syn på kommunikation där medier, innehåll och spridning av information framhålls.[1] Denna syn på kommunikation bidrar starkt till att strategisk kommunikation inte blir en kritisk del av organisationens kärnverksamhet. Den gamla synen på kommunikation styrs också av en medielogik som hindrar kommunikatörer från att bli strategiska aktörer i organisationen.[2] Återigen, det gäller för kommunikatörer att göra sig mer angelägna och hjälpa till att lägga ett kommunikationsperspektiv på processer, strategier, beslut, handlingar och så vidare.

Så snarare än att försöka förenkla och reducera kommunikation till en fråga om innehåll, budskapsformulering och medier, bör kommunikatörer *komplexifiera* kommunikationen och sin egen roll och betydelse för organisationen. Relationen mellan kommunikation och organisation kan uppfattas som abstrakt och komplex. Kommunikation handlar om meningsskapande. Detta betyder att kommunikation i stället för att förstås som informationsöverföring förstås som en social process genom vilken mening kollektivt skapas och omförhandlas. Genom kommunikation skapas och omförhandlas således både organisationsmedlemmarnas och de externa intressenternas förståelse för, och föreställningar om, organisationen. Kommunikation kan därför sägas ha central betydelse för formandet av organisationens handlingsutrymme och begränsningar. Perspektivet belyser även att själva »organisationen« förstås kan skapas och omförhandlas i kommunikationsprocesser. Detta perspektiv belyser två saker. Å ena sidan visar det på betydelsen av ledningens och kommunikatörers inflytande, koordinering och kontroll av dessa kommunikationsprocesser. Å andra sidan visar det på betydelsen av gemensamma förståelser och kollektivt beslutsfattande, där medarbetare och externa intressenter har stor inverkan på hur organisationen förstås och uppfattas.

Det meningsskapande perspektivet belyser på så sätt att strategisk kommunikation delvis handlar om inflytande, koordinering och kontroll av kommunikationsprocesser, men att det är viktigt att inte glömma bort och i stället agera utifrån att förståelsen och uppfattningarna kontinuerligt formas i kommunikation även bortom innehåll, budskapsformulering och medier som står under ledningens och kommunikatörernas direkta kontroll.

Vad är en kommunikativ organisationen – enligt de intervjuade?

Under intervjuerna med medarbetare, chefer och kommunikatörer i de organisationer som ingår i vår studie kom vi in på frågan om de intervjuade hört termen »kommunikativ organisation« och om de kunde beskriva vad den står för. Resultatet av intervjuerna visar att det finns två huvuduppfattningar. I den ena beskrivs termen som en öppen kultur där kommunikationen flödar såväl inom som utanför organisationen. I den andra beskrivs den kommunikativa organisationen som ett tämligen innehållslöst trendbegrepp som konkurrerar med många andra. Citatet nedan från en chef i en offentlig organisation illustrerar hur »den kommunikativa organisationen« kan ses som en modeterm som konkurrerar om utrymmet tillsammans med andra:

Frågan som uppstår i mitt huvud är: Suck, kommer det en en-perspektivs-fråga in i detta nu igen? Det är hela tiden: Nu är vi den digitala organisationen! Nu är vi den sociala organisationen! Nu är vi den lärande organisationen! Nu är vi den platta organisationen! Och nu är vi tydligen den kommunikativa organisationen! Så det känns som att vi är inne på en av de där tårtbitarna igen. Kan vi inte i stället försöka hjälpas åt att beskriva hur helheten hänger ihop?

Det finns en tydlig risk att termen används just så, i stället för att ses som en del av en större helhet. Vi tror att en viktig förutsättning för att framgångsrikt kunna arbeta med den kommunikativa organisationen som idé är att ledningen och även andra områden, som HR, och är övertygade om fördelen och styrkan med denna idé.

De intervjupersoner som hade en uppfattning om den kommunikativa organisationen påpekade ofta att transparens är ett huvudkarakteristikum för en kommunikativ organisation. Intervjupersoner underströk också att det måste finnas en vilja hos ledningen att skapa en kommunikativ organisation. Om inte denna vilja finns är det omöjligt för en organisation att bli kommunikativ. Det är också intressant att intervjupersoner påpekar att den kommunikativa organisationen inte är en dekor eller fernissa, utan att den är menad att förbättra organisationen – i en rad olika aspekter. Ledningen måste tydligt visa intresse för och våga gå in i diskussioner med medarbetarna för att det ska uppstå ett ömsesidigt lyssnande. En kommunikationschef förtydligar ytterligare vad det innebär med en dedikerad ledning som vill satsa på att göra organisationen kommunikativ:

Det är en öppen organisation som inte lämnar friserade svar – öppen och tillåtande. Den ska också vara modig i betydelsen att man [ledningen] vågar ta kritik. Ju tydligare man är, desto mer öppen måste man vara för kritik. Det måste alltså vara en ganska trygg organisation.

En annan egenskap som återkommer i intervjuerna är dialog eller tvåvägskommunikation. Så här resonerar en medarbetare:

Kommunikativ organisation för mig signalerar att vi inte kör envägsinformation utan att vi på något vis har någon form av dubbel … att pilen går åt två håll. Sen är jag väl ganska tveksam till att vi är där. Det tror jag inte. Men det är det jag tycker det signalerar. Att det på något sätt är ditåt målet ska vara. Att vi har kommunikation – dialog i organisationen. För annars skulle vi ju kalla oss något annat.

Ytterligare en faktor som intervjupersonen understryker är den nära relationen mellan intern och extern kommunikation. I en kommunikativ organisation finns det med andra ord en förståelse för att den interna och externa kommunikationen är nära relaterade till varandra och att de påverkar varandra ömsesidigt.

Den kommunikativa organisationen – vår definition

Termen »den kommunikativa organisationen« skapades av Global Alliance 2010 vid den sjätte kongressen som kallades för Stockholm Accords. Global Alliance är världens största nätverk av kommunikatörer och forskare som är intresserade av public relations (pr) och *communication management* (som inte har någon bra svensk översättning). Även om termen har funnits ett tag och blivit mycket populär i organisationer finns det inte någon etablerad definition. En vanlig uppfattning är att kommunikativa organisationer är sådana som har en god kommunikation med sin omgivning, såväl externt som internt, och att detta ger dem konkurrensfördelar.[4]

Vi skulle vilja föreslå en definition av »den kommunikativa organisationen« som bygger på resultaten i denna studie och de diskussioner vi haft med insiktsfulla personer i samband med att projektresultaten har presenterats.

DEFINITION – DEN KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONEN

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

Sju steg mot den kommunikativa organisationen

En förutsättning för att kunna bli en kommunikativ organisation är för det första att ledning och chefer tar kommunikationen på allvar och inser dess betydelse och komplexitet. Det måste finnas en genuin vilja hos ledningen att organisationen ska sträva mot att bli mer kommunikativ. En annan förutsättning är att ansvaret för kommunikation decentraliseras. Den kommunikativa organisationen kan med andra ord inte uppstå och skötas endast med kommunikatörernas insatser och arbete. Medarbetare och chefer har också ett kommunikativt uppdrag, som totalt sett också är större än kommunikatörernas. Varje interaktion mellan medarbetare och externa och interna personer skapar effekter som slutligen får makroeffekter. Med andra ord, de föreställningar som skapas, förändras eller befästs vid ett möte mellan medarbetare och kunder eller medborgare får samlat större och mer övergripande effekter, exempelvis när det gäller anseende och förtroende. Detta resonemang ligger också i linje med den senaste synen på strategisk kommunikation. I ett specialnummer om utvecklingen av strategisk kommunikation i den vetenskapliga tidskriften *International Journal of Strategic Communication* presenterar specialnumrets redaktörer följande uppdaterade definition:

> Strategic communication encompasses all communication that is substantial for the survival and sustained success of an entity. Specifically, strategic communication is the purposeful use of communication by an organization or other entity to engage in conversations of strategic significance to its goals.

Eftersom detta är så pass avgörande för en organisation behöver medarbetarna kommunikativ kompetens. I processen att säkerställa denna kompetens har kommunikatörerna en avgörande roll och betydelse. Allt detta måste bygga på en gemensam värdegrund och kultur som hjälper medarbetarna att navigera i kommunikationen med olika personer i och utanför organisationen.

Vi har sammanställt en lista med sju steg som bör följas för att med tiden kunna bli en mer kommunikativ organisation. Det är inte enkelt att uppnå målet om en kommunikativ organisation. För att nå dit krävs stor vilja och uthållighet. Den lista som vi har sammanställt ska därför inte ses som några quick-fix-lösningar som erbjuds av en del konsulter. Däremot kan listan fungera som en mental tankemodell som kan hjälpa till att ställa in siktet mot den kommunikativa organisationen. Hur det praktiska arbetet kring varje punkt ska se ut beror på situationen, och vi är övertygade om att kommunikatörerna i organisationen har bäst förutsättningar för att upprätta handlingsplaner.

SJU STEG MOT DEN KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONEN

1. Utveckla synen på kommunikation.
2. Ompröva värdeskapande, mål och mätning.
3. Reflektera över kommunikatörers kompetens, placering och uppdrag.
4. Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit.
5. Sätt ledningens kommunikation på kartan.
6. Hjälp chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation.
7. Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag.

När vi jämför de sju stegen i listan med liknande listor på hur kommunikationen och kommunikatörerna kan stärkas i organisationer ser vi att synen på strategisk kommunikation i Sverige skiljer sig från den internationella.[6] I Sverige finns det speciella förutsättningar med medbestämmande, inflytande från fackföreningar, offentlighetsprincipen och så vidare. Vidare finns det ett större fokus på medarbetarna och deras kompetens och medbestämmande. Exempelvis är medarbetarskap ett begrepp som har myntats i Sverige av bland andra Stefan Tengblad.[7]

I nästa kapitel kommer de sju olika stegen som presenteras i rutan ovan att beskrivas lite mer ingående, och vi erbjuder ytterligare praktiska råd om hur kommunikatörer kan tänka och arbeta inom vart och ett av stegen.

Sju steg mot den kommunikativa organisationen – fördjupning och råd

I detta kapitel går vi igenom de sju stegen till en kommunikativ organisation som presenterades i det föregående kapitlet. Varje steg kommer att presenteras mer utförligt, och vi avslutar varje steg med en »handlingsruta«. Denna ruta innehåller uppmaningar till vad du som kommunikatör kan och bör göra för att lyckas med respektive steg.

1 Utveckla synen på kommunikation

Det finns fantastiska möjligheter för kommunikatörer att arbeta med kommunikation i organisationer! Vår studie visar tydligt att både chefer och medarbetare ser kommunikation som något positivt. De tycker också att välfungerande kommunikation är avgörande för en organisations framgång. I enkäten instämde 90 procent av de svarande i påståendena: »Kommunikation är en allt viktigare *framgångsfaktor* för organisationer« och »Kommunikativ förmåga är en allt viktigare *kompetens* i arbetslivet«. Detta är självfallet en utmärkt utgångspunkt för kommunikatörer.

Samtidigt visar intervjuerna med kommunikatörer att kommunikation ofta ses som ett universalmedel som tros kunna lösa alla problem, även om beslutsunderlaget är dåligt. Kommunikatörerna pekar ut att tilltron till kommunikation i organisationer är överdriven. Många gånger är synen på kommunikation också alltför enkel. Kommunikation ses då som en överföringsprocess där information med ett visst budskap ska skickas från en sändare till en mottagare och att detta budskap förväntas få en direkt och bestämd effekt. Om organisationen bara kommunicerar tillräckligt väl med tydliga budskap i noggrant utvalda medier så kan problemen lösas, tycks många resonera.

Vi har här identifierat en *kommunikationsparadox* – kommunikation ses i dag som en mycket viktig nyckel till framgång för organisationer. Det skapar goda förutsättningar för att arbeta med kommunikation i organisationer. Samtidigt förekommer det en alltför enkel syn på kommunikation. Vi menar att i stället för att förenkla vad kommunikation handlar om, måste kommunikatörer arbeta med att *komplexifiera* kommunikation (se sidan 11).

Chefer och medarbetare kommunicerar hela tiden i en organisation för att beskriva och förklara vad organisationen är

för något. Vilket är uppdraget? Hur ska målen uppnås? Vilka värderingar och normer ska styra verksamheten? Vilken är organisationens historia? Kommunikationen som skapar och bevarar en organisation sker dels genom samtal mellan medarbetarna, dels genom olika former av texter, såsom artiklar på intranätet, strategidokument och handlingsplaner. En särskild form av kommunikation som är viktig i detta sammanhang är berättelser. Vi människor är berättande varelser, eftersom vi genom berättelserna skapar en ordning och förståelse för det vi upplever. I alla organisationer förekommer vissa mer eller mindre starka berättelser om organisationen och för den viktiga personer.

På motsvarande sätt sker en kommunikation som är riktad mot externa intressenter, exempelvis marknadsföring och pr-kampanjer. Denna påverkar intressenterna i en viss utsträckning, men ännu mer påverkar mötet mellan intressenter och medarbetare, exempelvis vid ett köp av en produkt eller tjänst eller när en medborgare talar med en handläggare i en kommun. Dessutom skapas en förståelse av en organisation genom de beskrivningar som görs i massmedierna och i samtal mellan personer som diskuterar organisationen.

Lyssnande ser vi som ett av de viktigaste utvecklingsområdena i dagens organisationer. De flesta organisationer säger sig i dag sträva efter dialog, engagemang, samverkan och förtroendefulla relationer. Likväl visar forskning att de flesta organisationer ägnar merparten av sina resurser åt att *tala* – det vill säga att sända och försöka nå ut till olika grupper – snarare än att *lyssna*. Det är egentligen ganska märkligt att vi tror oss kunna skapa engagemang och samverkan utan att lyssna i någon större utsträckning. Macnamara har genomfört en omfattande studie av organisationers lyssnande och kommit fram till att i genomsnitt ägnas 80 procent av resurserna åt att tala eller att sprida organisationens budskap.[1] Vi har inte fokuserat specifikt på lyssnande så som Macnamara har gjort, men vi kan känna igen mycket av hans resultat från vår egen studie och ser tecken på att lyssnandet både inom organisationen och i relation till omvärlden behöver utvecklas. Intervjuerna visar att ett aktivt lyssnande inom organisationen bidrar till att medarbetarna känner sig sedda och bekräftade, men det skapar också en ökad öppenhet om svagheter, ökad kreativitet och ökad utvecklingsförmåga. En återkommande utmaning är bristen på återkoppling från chefer och ledning. De intervjuade upplever att de för fram åsikter och delger information, men att de alltför sällan får någon form av återkoppling. Det man fört fram upplevs försvinna ut i tomma intet, och det är oklart om ledning och chefer verkligen har lyssnat.

Resultaten från vår studie visar även att lyssnandet på omvärlden kan utvecklas. Som exempel kan vi nämna att endast 60,5 procent instämmer helt eller delvis i följande påstående: »På min arbetsplats diskuterar vi ofta vad som sägs om organisationen i tv, tidningar och andra externa kanaler.« Att följa med i och diskutera vad som sägs om den egna organisationen torde vara ett viktigt sätt att lyssna till omvärlden och att identifiera områden i behov av utveckling. Macnamara fann i sin studie att bristen på lyssnande även märks i användningen av sociala medier. Trots att sociala medier är specifikt ämnade åt tvåvägsinteraktion används de främst till att nå ut och synas – en tendens som även synts i vår studie.

Självklart sker en del lyssnande i organisationer, men oftast saknas en systematik eller struktur för det. Macnamara menar att bristen på lyssnande inte kan hanteras genom ett enkelt verktyg. Han hävdar att det snarare behövs en lyssnande arkitektur som består av aspekter såsom en öppen organisationskultur samt särskilda resurser, tekniker/medier, färdigheter och strukturer som är specifikt inriktade på lyssnande.

Vår studie visar att det i en del av de undersökta organisationerna finns en övertro på att tekniken i sig ska lösa kommunikationsproblem. Denna övertro är direkt kopplad till den förlegade transmissionssynen på kommunikation. Den synen på kommunikation har sitt ursprung i den så kallade *magic bullet theory* som lanserades i början av 1900-talet av Harold Lasswell.[2] Metaforen »magisk kula« anspelar på tanken att en sändare kan rikta ett bestämt budskap (gevärskulan) mot passiva mottagare som direkt tar emot och accepterar budskapet. Det förutsätts också att budskapet får en given effekt. Forskare är i dag helt överens om att denna syn på kommunikation är en vanföreställning och myt.[3] Vi menar att det finns en risk att ny teknik förstärker och återinför transmissionssynen på kommunikation. Kommunikatörer, och andra i organisationer, tenderar att bli överväldigade av de möjligheter som de sociala medierna ger. Men forskning visar att de möjligheter som finns till relationsskapande och dialog inte utnyttjas av organisationer.[4] Detta gäller i både den externa och den interna kommunikationen. Även användningen av så kallad big data är en återgång till »magic

bullet theory«, och forskare talar om »contemporary one-step flow«, det vill säga att anpassad information riktas direkt till enskilda individer med hjälp av informationsteknik.[5] Big data går ut på att målgruppsanpassa den information som sprids via massmedier. Det som styr individanpassningen av budskapen är en massiv algoritm.

Med andra ord, vi har hittills sett många försök med nya tekniker och sociala medier, men det finns få exempel på lyckade fall där dialogfunktionen används fullt ut. Frågan är om organisationernas kultur och ledarskap har hängt med och ändrats för att kunna stödja de förutsättningar för dialog och lyssnande som ges med sociala medier. Det absolut avgörande för att nya mediers möjligheter till interaktion, dialog och lyssnande ska kunna realiseras är att det finns ett öppet kommunikationsklimat och att ledarskapet stödjer det.

TÄNK PÅ DETTA!

- **Sluta se kommunikation som en överförings-process. För fram den meningsskapande synen på kommunikation.**
- **Lyssnande är strategiskt arbete. Skapa därför en »lyssnande arkitektur«.**
- **Återkoppling är A och O, annars tystnar organisationen.**
- **Fokusera både på teknikens möjligheter och på dess begränsningar.**

2 Ompröva värdeskapande, mål och mätning

Kommunikationschefer klagar ibland på att deras ställning i organisationen är svag, att de inte har lika stor *makt* som andra aktörer att uppnå det som förväntas. Kommunikationsfunktionens svaga ställning förklaras ofta som ett resultat av bristande förståelse. Dessutom »förstår« inte chefer, enligt kommunikationscheferna, de subtila bidrag som kommunikationen kan göra för organisatorisk framgång.

Det är sant att makt inte bara ges i organisationer. Många aktörer slåss om knappa resurser, och funktioner som kan peka på hårda fakta och tydliga siffror har det lättare att etablera en tydlig maktroll. Vår forskning tyder emellertid på att kommunikationsfunktionens problem inte bara är ytliga. Vårt empiriska material visar att kommunikatörer tror att mätning och utvärdering är viktiga, men det visar också att de arbetar väldigt lite med det. Frågar man ungefär 500 kommunikatörer om områden med störst behov av förbättringar och vilka resurser som finns, visar det sig finnas en stor skillnad. Å ena sidan säger 10,4 procent (av 493 svarande) att »utvärdering av kommunikation« är i störst behov av utveckling och förbättring, men å andra sidan säger bara 0,6 procent (av 489 svarande) att de ägnar mest resurser i form av tid och pengar åt detta område. Vår forskning tyder dessutom på att kommunikatörernas roll och funktion är oklar i många organisationer. Trots ett allmänt erkännande av att kommunikationen är viktig, vet inte chefer och medarbetare riktigt vad kommunikatörer gör, eller ens vad de ska göra, i det övergripande systemet.

Managementförfattaren Fredmund Malik, som skrivit bästsäljaren *Managing, performing, living,* påminner ledare om att ansvaret är baksidan av makten.[6] Även om formella positioner i organisationer ger en viss grad av hierarkisk auktoritet, kommer äkta makt från ansvaret för resultat. Kommunikationschefer som är ovilliga att sätta upp klara strategiska mål kommer fortsatt att ha det svårt. Och det är kanske förståeligt. Varför bör kollegor som pressas av krävande och kvantifierbara mål fullt ut respektera en kollega om den kollegans ansvar definieras i bara de svagaste termer?

Problemet är att många kommunikationschefer verkar anse att mål skapar ett dilemma mellan att ha ett tydligt ansvar och att göra en meningsfull arbetsinsats. Även om en kommunikationschef kan få beröm från sina kollegor för sitt målinriktade arbete, tror hen att målen kommer att distrahera hen från att kunna ge ordentligt stöd till andra funktioner i organisationen. Ännu större är risken att det verkliga bidraget försämras av falska mål som kommunikationscheferna strävar efter (jämför Wehmeier).[7]

Med tanke på den sociala dynamik som beskrivs ovan finns det få alternativ till målinriktad kommunikationsledning. Allt fler kommunikationsavdelningar måste arbeta inom målramar och KPI:er (*key performance indicators*), och de som inte behöver göra det sätts under press att göra så själva. Därför försöker de utveckla egna mätsystem innan ledningen kommer in och ställer sina krav. Att förena kommunikatörens och chefens förståelse av kommunikationsvärdet är därför utmaningen.

TÄNK PÅ DETTA!

- Se till att uppnå resultat.
- Skapa rimliga och mätbara mål.
- Mät målprestationer, påvisa resultat.
- Lär.
- … och på så sätt, jobba mot den kommunikativa organisationen.

3 Reflektera över kommunikatörers kompetens, placering och uppdrag

Även om kommunikation hyllas i organisationer, finns det en del chefer och med-arbetare som visar en viss missbelåtenhet med effekten av kommunikationsarbetet och följaktligen även med kommunikatörerna och deras insatser. Drygt 60 procent av cheferna och 25 procent av kommunikatörerna i vår studie instämde i följande påstående: »Det läggs för mycket resurser på kommunikation i relation till vad organisationen får ut av den.« Här finns en tydlig utmaning för kommunikatörer, vilken också bekräftas av internationella studier. Studien visar också att chefer anser att kommunikatörers främsta kompetensområde är det tekniska/operativa, såsom att arbeta med kommunikationskanaler och mediere-lationer. Det stämmer också väl överens med vad kommunikatörerna arbetar mest med.

Samtidigt uppger både chefer och kommunikatörer att strategisk kommunikationskompetens, som stöd till chefer och förändringskommunikation, är viktigast för att organisationen ska uppnå de övergripande målen. Det finns alltså en tydlig klyfta mellan ledningens förväntningar på kommunikationen, uppfattningen om kommunikatörernas främsta kompetens och vad de arbetar med. I viss utsträckning kan detta resultat förklaras av att kommunikatörer ofta har svårt att påvisa värdet av kommunikation och arbetet med kommunikation (vilket vi även diskuterar ovan och i kapitlet Värdeskapande kommunikation).

Klyftan mellan uppfattningen om kommunikatörers kompetens och kommuni-kation som levererar värde är den största utmaningen för svenska kommunikatörer. Denna klyfta är en tendens som är generell, men det förekommer självklart även kommunikatörer som har en starkare position i organisationen. Forskning av Zerfass med kollegor visar att det finns brister i kommunikatörers kompetens när det gäller användning av kommunikationsverktyg (det vill säga modeller och metoder).[8] Kommunikatörer använder oftast traditionella pr-verktyg för planering och implementering av kommunikation. Däremot är det mer sällan som verktyg används från områdena marknadskommunikation, exempelvis Google Trends och läsbarhetstester, och strategisk ledning (*strategic management*), till exempel balanserat styrkort. De nämnda forskarna visar också att chefer och ledning i organisationer oftast är mer nöjda med de mer komplexa och mindre frekvent använda modellerna. Slutligen menar de att en tydlig verktygslåda signalerar rationalitet och ökar möjligheterna för kommunikationsavdelningen att bli och uppfattas som en strategisk partner i organisationen.

Det är mycket viktigt att se över vilken kompetens som kommunikationsfunktionen i en organisation har och behöver. Vilken kompetens som behövs beror på vilken målsättning som kommunikatörerna har med sitt arbete och vilket värde de vill bidra med. Forskning visar att mycket av en organisations värdeskapande sker i mötet mellan en organisations medarbetare och externa intressenter, såsom kunder, brukare, medborgare, journalister och politiker. Med tanke på det borde kommunikatörer reflektera över var i organisationen som de ska befinna sig, var det mesta av resurserna ska läggas och vilket stöd som ska erbjudas.

Ytterligare en viktig faktor är att kommunikatörer reflekterar över sitt uppdrag. Var skapas mest värde, vad ska vi främst arbeta med och vilket är vårt uppdrag? Detta är viktigt såväl för kommunikatörerna själva som för övriga i organisationen. Vi har i en artikel uppmanat kommunikatörer att ställa frågan: »Doing things right or doing right things?«[9] Att *göra saker rätt* innebär att all energi läggs på att utföra de operativa uppgifter som ålagts kommunikationsfunktionen. Att *göra rätt saker* handlar om att ständigt reflektera över vilka arbetsuppgifter som kommunikationsfunktionen primärt ska ägna sig åt för att bidra med ett värde till organisationen och dess kärnverksamhet.

TÄNK PÅ DETTA!

- Driv utvecklingen av kommunikationen och sluta agera som en operativ stödfunktion.
- Se över kompetensen och vilka arbetsområden som prioriteras.
- Stärk kommunikatörernas interna varumärke – gör en kommunikationsplan och agera efter den för att nå målen.

4 Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit

En av de intervjuade cheferna uttryckte vad som är en av grundförutsättningarna för en kommunikativ organisation – ett öppet kommunikationsklimat:

[…] den allra viktigaste förutsättningen för vår internkommunikation är att jobba med kulturen på arbetsplatserna. Att vi får öppenhet och transparens – att folk vågar att säga vad de tycker och tänker och känner. Det tror jag är A och O.

Kommunikationsklimat syftar på den sociala ton som präglar interaktionen på en arbetsplats. I ett slutet klimat är bemötandet defensivt eller till och med aggressivt. Hemlighetsmakeri, revirtänkande och tystnad utmärker kommunikationen. Ett slutet klimat är hotfullt och skapar osäkerhet hos medarbetarna, som inte litar på varandra eller på informationen som cirkulerar i organisationen. I ett öppet klimat är kommunikationen däremot rak och ärlig. Både chefer och medarbetare har en förmåga att lyssna aktivt och ge konstruktiv återkoppling till varandra. Det här är också en miljö där en mångfald av åsikter accepteras och det är tillåtet att göra fel. I ett öppet kommunikationsklimat känner sig individen sedd, hörd och bekräftad, och samarbeten fungerar bra eftersom de vilar på tillitsfulla relationer.

Vår studie visar att de deltagande organisationerna har ett tämligen öppet kommunikationsklimat. Bemötandet mellan kollegor och chefer är gott, och man litar på den information som finns i de interna kanalerna. Studien visar dessutom att ett öppet kommunikationsklimat leder till att medarbetarna tar ett större ansvar för sitt sätt att kommunicera med externa målgrupper och att de agerar som ambassadörer (se steg 7). Eftersom kommunikationsklimatet är en del av organisationens kultur och värderingar kan ett öppet klimat inte »lanseras« från en dag till nästa, och allt fler organisationer arbetar därför med värdegrunder. Problemet med dessa initiativ är att värderingarna inte alltid översätts till språk och handlingar som är meningsfulla för medarbetarna, och därför lämnar de inte heller något större avtryck i verksamheten. Det finns en tendens att ta ett öppet och ändamålsenligt kommunikationsklimat för givet, och självfallet är klimatfrågan oproblematisk i många fall. Men dagens arbetsliv är socialt. Vi arbetar *tillsammans*. För att nå sina mål är många organisationer påtagligt beroende av medarbetarnas förmåga att samverka och bygga relationer. Betraktat på detta sätt är medarbetarnas interaktion och kommunikationsklimatet en strategisk resurs som kommunikatörer kan bidra till genom att utbilda och coacha både medarbetare och chefer.

En kommunikativ organisation bygger på tillit – att medarbetarna litar på chefer och ledning och att chefer och ledning litar på att medarbetarna gör sitt yttersta i sitt arbete.

TÄNK PÅ DETTA!

- **Se kommunikationsklimatet som en strategisk resurs.**
- **Underlätta för chefer och medarbetare att reflektera över det sätt på vilket de kommunicerar med varandra.**
- **Koppla samman kommunikationsklimatet med andra pågående initiativ.**
- **Arbeta med både värden och beteenden. Kulturförändringar tar lång tid, och därför bör nya beteenden uppmuntras som i sin tur formar kulturen.**

5 Sätt ledningens kommunikation på kartan

En tydlig ledningskommunikation utgör grunden för att kunna skapa en sammanhållen och effektiv verksamhet. Hur ledningen ser på kommunikation och hur de själva kommunicerar sätter också ramarna för kommunikationen och klimatet i övriga delar av organisationen. Tidigare studier har dessutom visat att ledningens kommunikation om organisationens vision, framtid och nuläge är en viktig drivkraft i att skapa tillhörighet och engagemang hos medarbetarna.[10] I vår studie har vi också kunnat se att medarbetarnas vilja att ta ett kommunikativt ansvar ökar om de är nöjda med högsta ledningen.[11] Det finns alltså flera skäl för högsta ledningen att prioritera kommunikationen med medarbetarna i organisationen.

Samtidigt pekar resultaten på att ledningskommunikation är ett område som kan förbättras i flera organisationer. Både enkät- och intervjuresultaten visar att medarbetarna är betydligt mindre nöjda med högsta ledningens kommunikation än med närmaste chefens. Detta kan på sätt och vis ses

som väntat, eftersom högsta ledningen och närmaste chefen har helt olika förutsättningar att skapa en god och nära kontakt med medarbetarna. Samtidigt är just ledningskommunikation ett av de områden där resultaten mellan olika organisationer varierar allra mest. Det visar att en kommunikationsklyfta mellan högsta ledningen och medarbetarna knappast är någon naturlag.

Vad är det då som brister i ledningens kommunikation? Brist på tydlighet är en svaghet som framträder i både enkät- och intervjuresultaten. 36 procent av dem som svarat på enkäten tar avstånd från följande påstående: »Ledningen är tydlig i sin information till medarbetarna.« Intervjusvaren bekräftar att otydlighet är ett problem och att det ibland kan kopplas till brist på information. Men minst lika ofta tycks problemet vara det motsatta, det vill säga att ledningen förmedlar en stor mängd information men det är oklart vad som är viktigast att prioritera och vad som kan väljas bort.

En annan svaghet handlar om bristande synlighet. Synlighet ses ofta som en viktig del i att agera som visionär, inspiratör och föregå med gott exempel. Men intervjuerna visar att en synlig ledning även har stor betydelse för medarbetarnas upplevelse av att själva känna sig sedda och lyssnade på. Under intervjuerna återkommer medarbetare ofta till frågan om ledningen »verkligen vet hur vi har det«, och de betonar att »ledningen skulle behöva vara ute mer i verksamheten för att förstå«. Att vara synlig kan dock kännas som ett sisyfosarbete för ledningspersoner i stora organisationer: även om de lägger mycket tid på verksamhetsbesök och liknande kommer de ändå att bara ha träffat en bråkdel av alla medarbetare.

Ett tredje förbättringsområde handlar om delaktighet och lyssnande. Ledningskommunikation handlar förstås inte bara om att kommunicera ut budskap, utan lika mycket om att lyssna och skapa delaktighet. En del intervjupersoner menar dock att kraven på delaktighet är orimligt höga: »[…] alla tycker sig ha rätt till att vara med och påverka beslut«. Ibland handlar det om att ledningen måste skapa rimliga förväntningar på vad som är möjligt att påverka, men det tycks också vara en fråga om bristande återkoppling. Medarbetare upplever att de för fram synpunkter men att de inte får någon respons, och det är oklart hur informationen tas om hand av ledningen.

TÄNK PÅ DETTA!

- **Satsningar på kommunikativa ledare måste omfatta även högsta ledningen.**
- **Sätt ambitiösa men rimliga mål för ledningens kommunikation och följ upp den regelbundet.**
- **Ledningen behöver en plan för hur de ska kommunicera som grupp – inte bara som enskilda ledare.**
- **Skapa berättelser om ledningens kommunikation – kommunicera om deras möten och kontakter med medarbetare i de interna medierna.**
- **Tydlighet skapas inte alltid genom mer information utan genom tydligare prioriteringar och färre budskap.**
- **En synlig ledning gör att medarbetarna känner sig sedda.**

6 Hjälp chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation

Mellanchefer och första linjens chefer har på många sätt en mångfasetterad roll i den interna kommunikationen – de ska hantera kommunikation och relationer både vertikalt och horisontellt i organisationen. Deras roll är att leda och kommunicera med den egna gruppen av medarbetare, men också att samordna kontakter med andra avdelningar och kommunicera strategiska ledningsfrågor. I vår studie blir det tydligt att många chefer befinner sig i en sorts kommunikativ skottlinje, med en stor mängd information som kan vara svår att förhålla sig till och kommunicera på ett bra sätt. Likväl visar enkät- och intervjuresultaten att medarbetarna generellt sett är nöjda med sin närmaste chefs kommunikation – åtminstone när det gäller den vardagliga, verksamhetsnära kommunikationen. Många medarbetare är positiva när det gäller deras chefs tillgänglighet, öppenhet för återkoppling och stöd i det dagliga arbetet.

Däremot pekar resultaten på att det finns utrymme för förbättringar när det gäller chefens kommunikation om strategiska och organisationsövergripande frågor. I enkäten ser vi till exempel att cheferna får lägst »betyg« på det påstående som handlar om deras förmåga att förklara konsekvenserna

av det som händer inom organisationen för medarbetarnas arbete. Enkäten visar också att relativt många medarbetare efterlyser en bättre kommunikation mellan olika avdelningar och enheter, vilket åtminstone till viss del kan ses som en uppgift för chefen att hantera. Trots att vi i dag har teknik som gör det möjligt att enkelt sprida information, visar resultaten att alltför många chefer fortfarande är låsta i en kommunikationsroll som »brevbärare«. Det som saknas är förutsättningar och förmågor att skapa mening och delaktighet i strategiskt viktiga frågor.

Svårigheterna att hantera den mångfasetterade kommunikationsrollen hänger samman med den stora tilltron till det som ofta kallas för linjekommunikation. Linjekommunikationen liknas ibland vid ett vattenfall eller en kaskadprocess, som går ut på att budskap från högsta ledningen ska förmedlas steg för steg mellan de olika chefsnivåerna för att slutligen nå medarbetarna. I intervjuerna blir det tydligt att linjekommunikationen fortfarande är ett slags nav i den interna kommunikationen och att man förlitar sig på att mycket information och budskap ska förmedlas den vägen. Likväl beskrivs linjekommunikationen som »opålitlig«, »oprecis«, »random«, »ostrukturerad« och »urvattnad«. Alltför ofta tycks det finnas en tro att linjekommunikationen ska fungera mer eller mindre av sig själv. Linjecheferna skulle dock behöva mer stöd av kommunikatörer, och det behövs också en ledning som förmedlar tydliga prioriteringar och en bra dialog mellan chefsleden om budskapens innebörd och hur de ska kommuniceras.

Samtidigt handlar det inte bara om att skapa bättre förutsättningar för linjecheferna, utan det är minst lika mycket en fråga om att fundera över i vilken utsträckning det är relevant att basera den interna kommunikationen på en hierarkisk linjeorganisation. I grund och botten baseras idén om linjekommunikation på att organisationen är rationell och hierarkisk vilket inte är förenligt med strävan efter aktivt medarbetarskap, digitalisering, arbete i nätverk, flexibilitet och snabbhet. En del intervjupersoner menar också att normen om att cheferna inte får »rundas« är ett uttryck för en »antik« eller alltför hierarkisk syn på kommunikation. Givetvis finns det frågor – inte minst i samband med organisationsförändringar eller negativa besked – där det är viktigt medarbetaren får information direkt från sin chef. Likväl bör det övervägas hur man med hjälp av digitala medier och tydligare ansvar att själv söka information skulle kunna modernisera och utveckla den interna kommunikationen.

Intressant nog har organisationer ofta kommit längre i användningen av sociala medier med externa intressenter än med de egna medarbetarna.

Organisationer måste också fundera mer över vilka informationsflöden och relationer som är viktiga. De horisontella relationerna är många gånger lika viktiga som de vertikala i dagens komplexa organisationer. En »plattare« eller mer modern internkommunikation skulle inte betyda att linjechefernas kommunikativa roll som förädlare av övergripande budskap eller dialogfacilitator försvinner – tvärtom skulle det öka möjligheterna att ta det ansvaret och inte fastna i rollen som brevbärare eller informationsdistributör.

TÄNK PÅ DETTA!

- **Utveckla linjechefernas förutsättningar och förmåga att kommunicera strategiska och organisationsövergripande frågor.**
- **Fler »USP:ar« (Unique Selling Point) behövs i den interna kommunikationen. Medarbetarnas intresse för strategiska, organisationsövergripande frågor måste väckas och underhållas – det finns inte där »per automatik«.**
- **Lämna idén om den nedåtriktade linjekommunikationen som den bärande interna kanalen och skapa i stället en internkommunikation som stödjer medarbetarskap, delaktighet och flexibilitet.**

7 Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag

Allt fler organisationer inser medarbetarnas kommunikativa betydelse för en väl-fungerande intern och extern kommunikation. Till följd av detta blir det allt vanligare att uttryckligen beskriva medarbetarnas kommunikativa ansvar i kommunikations- och medarbetarpolicys. Dessutom har utvecklingen inneburit att det blivit allt vanligare att se medarbetare som en sorts ambassadörer för organisationen. Denna utveckling innebär att organisationer allt oftare uppmanar sina medarbetare att tänka på att de »förkroppsligar« organisationen i varje möte med intressenter, och att de är organisationens »ansikte utåt«. Ser vi till forskningen så beskrivs en ambassadör som en medarbetare som representerar och försvarar organisationen och som lyssnar in hur den

uppfattas i mötet med externa intressenter. Den ideala ambassadören »internaliserar« organisationens kommunicerade vision, värdeord, varumärke och identitet till den grad att denne »levererar« och »förkroppsligar« dessa i mötet med intressenter.[12] Inom forskningen lyfts framför allt »förståelse för kommunikationens betydelse« och »kommunikativ kompetens« fram som två nycklar för att medarbetarna ska göra detta.

Både enkätstudien och intervjustudien visar att medarbetarna har en ganska god förståelse för sin betydelse för den interna och externa kommunikationen. I enkätstudien rapporterade exempelvis majoriteten av medarbetarna att de vet vilket kommunikationsansvar de har och att de brukar bemöta felaktiga rykten om organisationen. Vidare visade intervjustudien att medarbetarna anser sig ha ett ansvar för att representera organisationen när de träffar externa intressenter. Men den senare studien visade också på andra dimensioner av hur medarbetarna upplever ambassadörskapet. Intervjustudiens medarbetarperspektiv bidrar till att komplettera den managementlogik som ofta får stort inflytande i det strategiska kommunikationsarbetet generellt, och i arbetet med medarbetares kommunikation i synnerhet. Denna logik bidrar till att chefer och kommunikatörer tenderar att fokusera på att tydliggöra vilka förväntningar och krav gällande kommunikation som organisationen har på medarbetarna. Tydliggörande av förväntningar och krav är naturligtvis mycket viktigt, men för att kunna bilda sig en mer nyanserad och realistisk uppfattning om möjligheterna med arbetet är det viktigt att inte glömma bort hur medarbetarna upplever den typen av förväntningar och krav på deras kommunikation internt och externt.

En viktig dimension för att medarbetarna ska vilja agera som ambassadörer är att de upplever att de kan stå bakom den organisation de förväntas representera. Här utvärderar de ofta hur chefer kommunicerar och agerar samt hur de tror att externa intressenter kommer att bedöma dem i rollen som representant för organisationen. Upplever de att cheferna inte själva agerar som trovärdiga ambassadörer, eller om de tror att externa intressenter kommer att ha en negativ uppfattning om medarbetaren på grund av vad denne representerar, så minskar medarbetarens vilja att agera som ambassadör. Detta visar på ledningens och chefers symboliska betydelse internt i organisationen.

En annan viktig dimension som framkom i intervjustudien var känslornas betydelse för ambassadörskap. Känslor bör här ses ur ett kommunikativt perspektiv – som en viktig del av en medarbetares »leverans« i interaktioner, snarare än som en reaktion.[13] Att representera organisationen är att hantera sina känslor så att man »levererar« ett professionellt bemötande i interaktioner med intressenter. Detta beskriver intervjupersonerna, samtidigt som de anser att det ingår i rollen som ambassadör. Däremot är det viktigt att medarbetare som över tid ständigt måste hantera sina känslor för att vara goda ambassadörer får stöd att hantera detta.

Slutligen visar intervjustudien också att ambassadörskapets gränsdragningar ofta är otydliga, och att det därför tenderar att »följa medarbetarna hem«. Att uppleva sig tvingad till att vara ambassadör »tjugofyra sju« – exempelvis till följd av interna diskussioner eller policys som uttrycker att medarbetarna alltid ska vara representanter för organisationen – kan också minska medarbetarnas vilja att agera som ambassadörer.

TÄNK PÅ DETTA!

- **Gå bortom buzzwords och tomma fraser – konkretisera.**
- **Utbilda för att öka den kommunikativa medvetenheten och kompetensen – men glöm inte andra faktorer som hur ledning och chefer agerar, hur känslomässigt påfrestande mötet med intressenter upplevs och så vidare.**
- **Ta den kommunikativa medvetenheten och kompetensen i beaktande vid nyrekrytering.**

Värdeskapande kommunikation

Hur skapar man värde med kommunikation? Och hur kan man bevisa detta värde för organisationsledningen? De här frågorna har diskuterats av både akademiker och kommunikatörer i årtionden. Vår förståelse av värdeskapande kommunikation länkas till debatten, men vi går här djupare genom att presentera nya förståelser av den kommunikativa logiken.

Traditionell managementlogik kontra kommunikativ logik

Organisationer uppfattas ofta som maskiner med tydliga gränser och linjära processer.[1] Organisationer gör någonting. De transformerar input till output. Det kallas för transformationsprocessen. Samtidigt kontrollerar organisationer sig själva och mäter det som de gör, det vill säga sin ekonomi, sina resurser och sina mål. Det kallas för kontroll- eller managementprocessen. Enligt en traditionell managementlogik är transformations- och kontrollprocesserna avgörande för organisationen. Organisationer bestäms av ett syfte och definieras av sin strävan efter detta syfte.

När akademiker och kommunikatörer har försökt definiera och demonstrera kommunikationens värde har de gjort det genom att reproducera managementlogiken. De har kopplat kommunikationens värde till antingen transformations- eller kontrollprocessen. Enligt den här logiken baseras kommunikationens värde på hur kommunikationen bidrar till organisationens syfte. Värdet skapas av varenda produkt som säljs, olycka som hindras, kund som hjälps, prispremium som betalas och kris som undviks tack vare kommunikation. Värdet finns i de olika sätt på vilka kommunikationen hjälper organisationen att uppnå de mål som värderas högt av ledningen. Om ledningen till exempel vill investera en miljon för att uppnå ett visst mål, och intelligent kommunikation gör att målet uppnås, då har kommunikationen skapat värde. Det är alltså viktigt att målet ger en kapitalavkastning, det vill säga det måste finnas en direkt påverkan. Att medarbetare och ledning har ett gemensamt mål utgör ett värde i sig självt i denna managementprocess.

Om man gräver lite djupare blir det emellertid tydligt att en organisation inte är en maskin med tydliga gränser. Frågan om var en organisation börjar och slutar är inte lätt att besvara. Ett bra exempel är snacket i fikarummet. Tillhör det organisationen? Det beror på. Vissa skulle säga att snacket bara är en naturlig del av mänsklig samvaro – det har ingenting med själva organisationen att göra. Andra skulle säga att det är en väldigt viktig del av organisationen – det är som ett smörjmedel som får organisationen att fungera.

Problemet med den traditionella managementlogiken är att den är blind för allt annat. Varumärkesvärdemodeller försöker exempelvis bevisa att det »verkliga« värdet hos ett varumärke har ökat under en viss period. Modeller som balanserat styrkort används för att mäta hur långt man har kommit i försöken att uppnå sina mål. Men de här modellerna missar andra viktiga faktorer, såsom beteendemönster i organisationen.

Att sluta tänka på organisationer som maskiner är därför det första steget i att förstå kommunikationens värde. Kommunikationens roll i att stödja transformations- och kontrollprocesserna är viktig, men det finns också ett annat värde med kommunikation. Kommunikationsvärdet ligger inte bara i *vad* man kommunicerar utan också i *hur* man gör det. Den så kallade CCO-skolan understryker att det är kommunikation som skapar och återskapar organisationer. Med andra ord: organisationer är kommunikativa konstruktioner.

Viktigt att notera är att kommunikationsvärdet alltid är *verkligt*. Skillnaden mellan transformations- och managementvärdet är att det första handlar om det som organisationen producerar (till exempel skor eller flygresor), medan det andra handlar om hur produktionsprocessen kontrolleras (till exempel när man etablerar ett varumärke på en ny marknad). Skillnaden mellan de två värdena och kommunikationsvärdet är att det senare kräver att kommunikationschefer tar sig utanför organisationens gränser. Kommunikationschefer behöver engagera sig i det som »vanliga människor« gör på kontoret, på lagret, ute på gatorna. Att kunna engagera sig på den här nivån är det som skiljer den kommunikativa organisationen från transformationsorganisationen. Med andra ord är det viktigt att kommunikationschefer engagerar sig i, förstår och tolkar det som normalt inte uppfattas som en del av organisationen och sedan översätter detta till en organisationslogik.

Duktiga kommunikationschefer förstår dock att en sådan

Tabell 1 Logiker och deras följder.[2]

	Traditionell managementlogik	Kommunikativ logik
VÄRDESKAPANDE	Fokus på ägares/investerares intressen Värde kopplat till vara/tjänst – materiella, ekonomiska tillgångar Linjär värdekedja	Fokus på alla intressenters intressen Värde kopplat till varumärke, förtroende och kompetens – immateriella tillgångar Komplexa värdenätverk med flera samskapande aktörer
STRATEGISK KOMMUNIKATION	Direkt länk mellan verksamhetsmål och kommunikationsmål Kommunikation utförs av en separat funktion	Indirekt länk mellan verksamhetsmål och kommunikationsmål Kommunikation utförs av hela organisationen
STRATEGI	Strategi – något vi har Planerad och kontrollerad av ledningen	Strategi – något vi gör Framväxande och realiserad av medarbetarna
KOMMUNIKATÖRERS ROLL	Kommunikatörer som utförare – levererar »kommunikation«	Kommunikatörer som strategisk partner – stödjer och driver utvecklingen av kommunikation

översättning till organisationslogiken inte nödvändigtvis betyder att man underkastar sig managementlogiken. Den traditionella managementlogiken säger att en organisation behöver kontrollera allt som påverkar organisationsprocesserna. Det är till exempel viktigt att kontrollera alla rykten som kan påverka organisationens verksamhet – man måste försöka styra vad människor ska tänka och säga. Den här logiken fungerar på många områden men blir lätt destruktiv när det handlar om kommunikation. Det är som att berätta för någon att han inte får tänka på en vit elefant – elefanten blir snabbt den enda sak som personen tänker på. För att kunna styra kommunikation behövs en kommunikativ logik. I tabell 1 jämförs den kommunikativa logiken med den traditionella logiken.

Kontextkontroll och kommunikativ bearbetning

Enligt den kommunikativa logiken handlar kommunikation om indirekt bearbetning i stället för direkt kontroll. Det är därför lättare för organisationer med en kommunikativ logik att ha kontakt med den mänskliga verklighet som ligger bakom management- och transformationsprocesserna. Den organiska snarare än mekaniska karaktären hos dessa organisationer gör också att de bättre kan hantera krävande kontexter.

Kontextkontroll är ett koncept som är nära kopplat till en kommunikativ bearbetningslogik.[3] Ett sätt att tänka på kontextkontroll är: »Gör det lätt att göra saker rätt.« Mindre kontroll kan faktiskt leda till mer ordning. Om en kommun till exempel vill att folk ska sluta skräpa ner kan de sätta upp fler papperskorgar i stället för att försöka övervaka människor och bötfälla dem som bryter mot nedskräpningsförbudet. Ett annat exempel är att över 300 städer i Europa experimenterar med nya sätt att kontrollera trafik utan att faktiskt kontrollera den, till exempel genom att ta bort trafikskyltar och stänga av trafikljus. Det har visat sig att trafiken i många fall flyter bättre, och färre olyckor sker, om trafikanterna tvingas att ta hänsyn till varandra i stället för att styras av ljussignaler och annat.[4]

Kontextkontroll kan också associeras med tanken att problem bäst löses indirekt, »lite från sidan«. Låt oss ta ledarskapsträning som exempel. I klassisk ledarskapsträning är det vanligt att man närmar sig problemet på ett »direkt« sätt: man visar exempel på bra och dåligt ledarskap, cheferna får agera i tänkta scenarier och så vidare, och man tänker sig att deras ledarskap på så sätt ska förbättras. En studie av forskare på Karolinska Institutet har dock visat att ledaregenskaper som ansvarstagande och stresshantering kan förbättras på ett mer transformativt och hållbart sätt om man använder sig av mer »indirekta« medel, i det här fallet litteratur och musik. I studien dras slutsatsen att detta delvis är ett resultat av att fokus skiftas från ledaren som individ till andras perspektiv.

Funktionell dumhet och ett kommunikativt reservat

Begreppet funktionell dumhet utvecklades av managementforskarna Mats Alvesson och André Spicer för att beskriva stora organisationers tendens att »svälja« även intelligenta människor till en sådan grad att de inte längre kan tänka utanför organisationens ramar. Enligt författarna »finns tre aspekter av funktionell dumhet som kan fungera som varningslampor: att inte reflektera över dina egna antaganden (det vi kallar reflexivitet), att inte ifrågasätta varför du gör någonting (berättigande) och att inte överväga konsekvenserna eller det större syftet med dina handlingar (substantiellt resonerande).« Alvesson och Spicer är tydliga när de säger att funktionell dumhet inte bara är något negativt. Effektiva organisationer är effektiva eftersom de har hittat en nivå av dumhet som är funktionell. Piloter ska till exempel inte ägna tid åt att fundera över den filosofiska betydelsen av att flyga medan de sitter i cockpit. Problem uppstår dock när existerande system och funktionella rutiner inte är nog för att hantera en volatil, osäker, komplex och mångtydig värld. Ett ännu större problem uppstår när tomma buzzwords och generiska initiativ ersätter seriösa tankar och meningsfulla diskussioner. Kommunikativa organisationer försöker säkerställa ett kommunikationsklimat och en lyssnandekultur där medarbetare uppmärksammar även saker som inte uttrycks, eller ens är möjliga att uttrycka, i organisationstermer. Med andra ord säkerställer kommunikativa organisationer att det finns en »kommunikativ plats« eller ett »reservat« där organisationens hierarki tillfälligt sätts ur spel och där chefer och medarbetare kan mötas som jämlikar. På den här platsen finns det utrymme för Alvesson och Spicers reflexivitet, berättigande och substantiellt resonerande. För att en sådan plats ska kunna skapas krävs en modig och mogen ledare. Att se sanningen i substantiellt resonerande är inte alltid lätt. Det är mycket lättare att gömma sig bakom strukturer, hierarkier, effektivitetsretorik och managementprat.

För mycket kommunikation kan vara värdeförstörande

Mer är inte alltid bättre. Det gäller det mesta, och så även kommunikation. Att skapa en kommunikativ organisation handlar egentligen om att hitta en balans mellan organisationen och den omgivning den verkar i – syftet på den ena sidan och verkligheten på den andra. Ett universitet kan till exempel betona kommunikation för mycket, trots att universitet kan vara mer avslappnat i sin kommunikation än andra organisationer, exempelvis militären.

Vår forskning har visat att för mycket fokus på kommunikation kan göra att den inte blir värdeskapande utan snarare värdeförstörande. Det kan för det första handla om att förväntningarna på kommunikation ställs för högt, antingen bland cheferna eller bland medarbetarna. Kommunikation ses som någon sorts magi. Detta kallar vi för *toodeloo-effekten*. Som genom ett trollslag ska »bra kommunikation« få intressenter att applådera även dåliga beslut som organisationen fattar. Med medarbetare fungerar det tvärtom. Medarbetare i organisationer som lägger för mycket tonvikt på kommunikation förväntar sig att »bra kommunikation« ska göra att det aldrig finns några oklarheter.

Det kan för det andra handla om att organisationen blir en »babbelorganisation« i stället för en kommunikativ organisation. I en babbelorganisation finns det mycket meningslös debatt och diskussioner som aldrig leder till något. Babbel – som inte ska förväxlas med det »snack« som vi talade om tidigare och som är en naturlig del av all mänsklig samvaro – förstör värde i stället för att skapa värde. En babbelorganisation utmärks av ständiga påminnelser om vikten av dialog och inkluderande, men utan att det leder till handling. Det som man verkar ha kommit överens om i samtal blir aldrig utfört eftersom allting hela tiden ska fortsätta att diskuteras. »Överinkludering« är ett annat tecken på att en organisation har blivit en babbelorganisation. Det glöms ofta bort att effektivt ledarskap handlar om att skapa arbetsuppgifter som medarbetarna kan utföra självständigt, utan att hela tiden behöva koordinera sina uppgifter med andras. I överinkluderande organisationer missar cheferna denna faktor, och i stället ger de sina anställda *carte blanche* att inkludera alla i allting.



Framtidens utmaningar och möjligheter

För oss praktiker och forskare som delar ett intresse både för organisationers kommunikation och kommunikatörsrollen är framtiden alltid en central fråga. Vilka framtida utmaningar kommer kommunikatören att stå inför? Vilka framtida möjligheter kan bidra till att det interna och externa kommunikationsarbetet utvecklas? Det går naturligtvis aldrig att med säkerhet uttala sig om framtiden. Ett gott försök är den årligen återkommande enkätundersökning bland europeiska kommunikatörer, *European Communication Monitor,* som genomförts sedan 2007. I denna undersökning får kommunikatörer själva svara på vad de tror om framtiden. På frågan om vilka strategiska områden som är viktigast fram till 2021 identifierades följande: 1) bygga och bevara förtroende, 2) länka samman organisationens strategi med kommunikation och 3) hantera den digitala utvecklingen.[1] Vi instämmer i denna framtidsspaning. Men genom en avslutande diskussion av några av tendenserna vi identifierat i vårt fyraåriga forskningsprojekt vill vi i detta kapitel uppmärksamma ytterligare fem punkter som är viktiga för framtidens kommunikatörer:

- nya kommunikatörsroller och krav på ökad kompetens
- paradoxer och spänningar
- digitalisering och artificiell intelligens
- reflektion och vidareutbildning för att nå excellens.

Nya kommunikatörsroller och krav på ökad kompetens

En kommunikativ organisation kräver nya kommunikatörsroller.[2] Detta eftersom den kommunikativa organisationen förutsätter en större kommunikations-kompetens i organisationen. Den kommunikativa organisationen ställer krav på en både breddad och fördjupad kompentens hos kommunikatörer. Samhället genomgår snabba förändringar, och kommunikatörerna måste följa med i utvecklingen. Det finns därmed ett behov av fler medie- och kommunikations-specialister. Eftersom den kommunikativa organisationen innebär en delegering av kommunikationsansvaret till chefer och medarbetare uppstår ett stort behov av kontinuerlig utbildning, råd och stöd. Den kommunikativa organisationen innebär också att kommunikatörer tydligare måste fokusera på strategiska värdeskapande arbetsuppgifter som ligger bortom de traditionella kommunikatörsuppgifter som primärt handlar om ökad synlighet och publicitet för organisationen.[3] Exempel på sådana strategiska arbetsuppgifter är krishantering, kunskapsledarskap (*thought leadership*), skapa en lyssnandekultur och att upptäcka innovationspotential. Det räcker dock inte att arbeta mer strategiskt. Det är också viktigt att kommunikatörer vinnlägger sig om att mäta effekterna av kommunikation för att tydligt kunna påvisa dess värde. Kompetensen i mätning och utvärdering är generellt sett låg bland kommunikatörer – oftast är det endast publicitet som mäts – så här finns ett viktigt utvecklingsområde.[4]

Det är möjligtvis en och annan som oroar sig för att en kommunikativ organisation får följden att kommunikatörer inte längre behövs – att de ersätts av kommunikativt kompetenta chefer och medarbetare. Detta är en oro som är förståelig, men den är inte befogad. Den kommunikativa organisationen är en *möjlighet* för kommunikatörerna att utveckla uppdraget och förhoppningsvis erhålla en ökad sta-

tus. I en kommunikativ organisation finns det en förståelse för kommunikationens stora betydelse och värde för långsiktig framgång.

Paradoxer och spänningar

Inom ledarskapsforskningen har det under senare år vuxit fram en allt starkare teoribildning om *paradox management*, vilket kan ses som ett svar på att de motsägelsefulla kraven blir allt fler och starkare i en tid då organisationer blir alltmer globala, komplexa och konkurrensutsatta. En paradox består av motsägelsefulla men ömsesidigt beroende element. Människor tror ofta att lösningen är att välja antingen det ena eller det andra, men paradoxer består inte av ömsesidigt uteslutande element utan snarare av två sidor av samma mynt. Vi har i vår studie kunnat identifiera en rad olika paradoxer och spänningar i arbetet med kommunikation. Några exempel:

- producera texter och fylla kanaler med innehåll kontra stödja och utveckla chefers och medarbetares kommunikation
- centralisera kontra decentralisera kommunikationsfunktionen
- planera kontra improvisera kommunikationsarbetet
- öppet kontra slutet kommunikationsklimat
- polyfon kontra monofon kommunikation (olika röster kommer till uttryck kontra konsistenta, enhetliga budskap)
- direkt kontra indirekt måluppfyllelse
- nå ut kontra lyssna.

Ofta utgår man som sagt från att det bästa är att välja antingen det ena eller det andra – inte minst därför att det kommer olika konsulter eller forskare som förespråkar olika idéer. Vi har till exempel i den här rapporten fört fram vikten av att stödja chefer och medarbetare i deras kommunikationsroll. Det betyder dock inte att det inte är viktigt att även producera och skapa texter, arbeta med visuella uttryck och så vidare. På samma vis har vi i den här rapporten fört fram fördelarna med ett öppet kommunikationsklimat, men en fullständigt transparent kommunikation eller ett klimat där man alltid säger högt vad man tänker om varandra är knappast rimligt. Ytterligare ett exempel är att vi betonat vikten av att låta olika röster komma till tals, men samtidigt är det förstås nödvändigt med en viss konsistens i budskapen till externa intressenter (polyfoni kontra monofoni).

Paradoxer och spänningar är en naturlig del i alla organisationer, och det bästa sättet att hantera dem är att acceptera, diskutera och utforska dem i stället för att sopa dem under mattan eller försöka rationalisera bort dem.[5] Paradoxer och spänningar kan i sämsta fall bidra till att skapa frustration, konflikter och stagnation. Men de kan också ses som en sorts »points of pain«, det vill säga utmaningar som på olika sätt är avgörande för utvecklingen av en kommunikativ organisation och som man måste lyfta fram i ljuset och förhålla sig till. Vår poäng är alltså att man måste tänka *både och*, snarare än *antingen eller*. Och när man tänker »både och« handlar det om att försöka skapa en optimal balans mellan olika element, till exempel decentralisering och centralisering, i relation till den enskilda organisationens specifika mål och förutsättningar.

Digitalisering och artificiell intelligens

Bland kommunikatörer talas det i dag mycket om digitalisering av organisationer och införandet av artificiell intelligens, AI. En del är positiva till digitaliseringen och de möjligheter som ges. Andra är mer skeptiska och känner oro över vad som kommer att hända med deras arbetsuppgifter, och de är kanske också rädda för att inte ha tillräcklig kompetens. Google har nyligen lanserat tjänsten Duplex, som är ett AI-system som kan användas för att ta emot och hantera telefonsamtal från kunder, medborgare och andra intressenter. Duplex kan exempelvis hjälpa till att svara på frågor och boka tider. Detta är en utveckling som är i sin linda, och vi kommer framöver att få se många nya AI-system och andra former av digitalisering.

Självklart kommer mycket att förändras med digitalisering och AI i organisationer. Framför allt kommer kontakten med intressenterna att kunna effektiviseras och förbättras. Många av dessa kontakter kan hanteras av AI, men inte alla, eftersom tekniken inte klarar av medkänsla, intuition, skämt och innovation samt saknar »fingertoppskänsla«. Viktiga frågor måste i detta sammanhang ställas: Vilken status har kommunikationen med en robot? Vilka kan följderna bli för kvaliteten på de relationer som byggs via kommunikation med AI-robotar? I centrum för kommunikatörers uppdrag står relationshantering.[6] Digitalisering och AI kommer att kunna lösa sakrelaterade frågor genom att ge adekvat information, men det kommer alltid att behövas levande

människor för att skapa, upprätthålla och bevara organisationens relationer till intressenter och relationerna mellan chefer och medarbetare. I detta har kommunikatörerna en viktig funktion och roll, nu och i framtiden.

Reflektion och vidareutbildning för att nå excellens

All utveckling innebär att en person måste ge sig utanför sin komfortzon och pröva tillvägagångssätt, arbetsuppgifter och verktyg som hen dittills inte har använt. Som vi nämnt tidigare i rapporten är det ett problem att kommunikatörer tenderar att använda ett fåtal verktyg.[7] För att utvecklas måste nya verktyg, metoder och arbetssätt användas. När en kommunikatör väl ger sig utanför sin komfortzon kommer hen att uppleva en ovisshet och osäkerhet. Detta kallar organisationspsykologen Karl E. Weick för *vu jádé*: »I have never been here before, I have no idea where I am, and I have no idea who can help me.« Detta är den rätta känslan och en kvittens på att en person arbetar för att utvecklas. Det innebär inte i sig att handlingen är rätt, men det viktiga i detta läge är att göra något annat än det gamla vanliga. När något nytt testas kommer de gamla gränserna att vidgas.

För att kunna utvecklas och testa nya vägar måste en enskild kommunikatör eller en kommunikationsavdelning kartlägga hur arbetet och resursfördelningen ser ut i dag. Vilka är arbetsuppgifterna och hur mycket resurser läggs på respektive arbetsuppgift? Vilka arbetsuppgifter uppskattas mest i organisationen och av vem? Kommunikatörer måste helt enkelt ställa frågan om de gör saker rätt eller om de gör rätt saker.[9]

Avslutningsvis

Mycket är bra och mycket har hänt, även om det kan tyckas att det går långsamt framåt i utvecklingen av kommunikatörsrollen. Men ur ett större perspektiv har det faktiskt hänt en hel del och gått framåt. Detta gäller inte minst kommunikatörer som yrkesgrupp. Numera är det få som använder titeln informatör, som indikerar att en person arbetar med att sprida information med ett givet budskap. Titeln kommunikatör indikerar en fokusering på informationshantering och informationsspridning såväl som tvåvägskommunikation. Bytet till titeln kommunikatör är ett vikti gt steg i professionaliseringen av yrket. Vidare visar vår studie att det finns många kommunikatörer som arbetar alldeles utmärkt och på ett klokt sätt hanterar den situation som råder i organisationen. Detta applåderar vi, så klart. Bra jobbat, fortsätt så!

Noter

Inledning

1. Nothhaft, Werder, Zerfass & Verči (2018).
2. Volk, Berger, Zerfass, Bisswanger, Fetzer & Köhler (2017).
3. https://sverigeskommunikatorer.se/fakta-och-verktyg/forskning/kommunikativa-organisationer.
4. Bruner (1983, s. 183).

Den kommunikativa organisationen

1. Cowan (2014); Zerfass & Volk (2018); Zerfass, Tench, Verčič, Verhoeven & Moreno (2017).
2. Falkheimer, Heide, Nothhaft, von Platen, Simonsson & Andersson (2017).
3. Deetz & McClellan (2009).
4. Nothhaft & von Platen (2015, s. 1).
5. Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder (2018, s. 493).
6. T.ex. Tench, Verčič, Zerfass, Moreno & Verhoeven (2017).
7. Velten, Tengblad & Heggen (2017).

Sju steg mot den kommunikativa organisationen – fördjupning och råd

1. Macnamara (2015).
2. Lasswell (1927).
3. Sproule (1989).
4. Madsen & Verhoeven (2016).
5. Hilbert, Vásquez, Halpern, Valenzuela & Arriagada (2016).
6. Malik (2006).
7. Wehmeier (2006).
8. Zerfass, Volk, Lautenbach & Jakubowitz (2018).
9. Falkheimer, Heide, Nothhaft, von Platen, Simonsson & Andersson (2017).
10. Argenti (2017); Welch (2011).
11. Andersson (under utgivning, 2019).
12. Karmark (2005).
13. Tracy (2008).

Värdeskapande kommunikation

1. Jfr Nothhaft & Wehmeier (2007); Malik (2004).
2. Källa: Heide & Simonsson (2018). Tabellen är något förenklad och modiferad.
3. Nothhaft & Wehmeier (2007).
4. Jenkins (2016).
5. Romanowska (2014).

Framtidens utmaningar och möjligheter

1. Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno (2018).
2. Jfr Andersson, Heide, Nothhaft, von Platen & Simonsson (2018); Zerfass & Volk (2018).
3. Zerfass & Viertmann (2017).
4. Zerfass, Verčič & Volk (2017).
5. Lewis (2000).
6. Jfr Ferguson (2018).
7. Zerfass & Volk (2018).
8. Weick (1993, s. 633).
9. Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven (2016).

Referenser

Alvesson, M. & Spicer, A. (2017). *Dumhetsparadoxen*. Stockholm: Fri tanke förlag.

Andersson, R. (2019). Employee communication responsibility: Its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication, 13*(1), 60–75.

Andersson, R., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S. & Simonsson, C. (2018). *Röster om den kommunikativa organisationen.* Stockholm: Sveriges Kommunikatörer.

Argenti, P.A. (2017). Strategic communication in the c-suite. *International Journal of Business Communication, 54*(2), s. 146–160.

Bruner, J.S. (1983). *In search of mind: Essays in autobiography.* New York, NY: Harper & Row.

Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance.* London: Kogan Page.

Deetz, S.A. & McClellan, J.G. (2009). Communication. I M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (red.), *The Oxford handbook of critical management studies* (s. 433–453). Oxford: Oxford University Press.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), s. 91–101.

Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A. & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal,* 21(2), s. 142–159.

Ferguson, M.A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research, 30*(4), s. 164-178.

Heide, M. & Simonsson, C. (2018). Uncovering the logics of strategic communication: A plea to rethink the value of communication, *EUPRERA*. Aarhus, Denmark.

Hilbert, M., Vásquez, J., Halpern, D., Valenzuela, S. & Arriagada, E. (2016). One step, two step, network step? Complementary perspectives on communication flows in twittered citizen protests. *Social Science Computer Review, 35*(4), s. 444–461.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide.* New York, NY: New York University Press.

Karmark, E. (2005). Living the brand. I M. Schultz, Y.M. Antorini & F.F. Csaba (red.), *Corporate branding: Purpose/people/process* (s. 103–124). Fredriksberg: Copenhagen Business School Press.

Lasswell, H.D. (1927). *Propaganda technique in the world war.* New York, NY: Peter Smith.

Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review* (4), s. 760–776.

Macnamara, J. (2015). *Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability*. Sydney, NSW: University of Technology, Sydney.

Madsen, V.T. & Verhoeven, J.W.M. (2016). Self-censorship

on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish bank. I*nternational Journal of Strategic Communication, 10*(5), s. 387–409.

Malik, F. (2006). *Managing, performing, living: Effective management for a new era.* New York, NY: Campus Verlag.

Nothhaft, H. & Wehmeier, S. (2007). Coping with complexity: Sociocybernetics as a framework for communication management. I*nternational Journal Strategic Communication, 1*(3), s. 151–168.

Nothhaft, H. & von Platen, S. (2015). *The communicative organization.* (Reports in Strategic Communication.) Helsingborg: Lund University, Department of Strategic Communication.

Nothhaft, H., Werder, K.P., Zerfass, A. & Verčič, D. (2018). Strategic communication: Reflections on an elusive concept. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), s. 352–366.

Romanowska, J. (2014). *Improving leadership through the power of words and music.* Stockholm: Karolinska Institutet.

Sproule, J.M. (1989). Progressive propaganda critics and the magic bulletmyth. *Critical Studies in Mass Communication, 6*(3), s. 225–246.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á. & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications.* London: Palgrave Macmillan.

Tracy, S.J. (2008). Emotion and communication in organizations. I W. Donsbach (red.), T*he international encyclopedia of communication.* Malden, MA: Wiley/Blackwell.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). Medarbetarskap: *Så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar.* Stockholm: Liber.

Volk, S.C., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger, L., Fetzer, M. & Köhler, K. (2017). *How to play the game: Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization* (Communication Insights, Issue 3). Leipzig: Academic Society for Management & Communication.
Wehmeier, S. (2006). Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations. *Public Relations Review, 32*(3), s. 213–220.

Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly, 38*(4), s. 628–652.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: *Communication implications. Corporate Communications: An International Journal, 16*(4), s. 328–346.

Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P. & Moreno, A. (2017). *European communication monitor 2017. Excellence in strategic communication: How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, A. (2018). *European communication monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K.P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), s. 487–505.

Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S.C. (2017). Communication evaluation and measurement. *Corporate Communications: An International Journal, 22*(1), s. 2–18.

Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. J*ournal of Communication Management, 21*(1), s. 68–81.

Zerfass, A. & Volk, S.C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management, 22*(4), s. 397–415.

Zerfass, A., Volk, S.C., Lautenbach, C. & Jakubowitz, M. (2018). *Management tools for corporate communications: Relevance, benefits and experiences. Results of an empirical study in communication departments.* Leipzig, Frankfurt am Main: University of Leipzig/Lautenbach Sass. Tillgänglig på: managementtoolsforcorporatecommunications-studyreport2018-181007070550.pdf.

Göteborgs Stad

Kommunikationsmönster i förändring

Omvärldsanalys Kommunikation

2018-06-08

Innehåll

1 Inledning 4

1.1 Metod 4

1.2 Kommunikationsområdets utveckling 5

2 Sammanfattning 7

3 Megatrender 10

3.1 Globalisering 10

3.2 Urbanisering 10

3.3 Klimatförändringar och begränsade naturtillgångar 11

3.4 Förändringar i den globala ekonomin 11

3.5 Demografiska förändringar och migration 11

3.6 Snabb teknologisk utveckling 12

4 Makrotrender 13

4.1 Politiska faktorer 13

4.1.1 Förändrat förtroende för institutioner och media 13

4.1.2 Minskat lokalt handlingsutrymme 14

4.1.3 En ökande medvetenhet 14

4.1.4 Från kunskapssamhälle till nätverkssamhälle 16

4.1.5 Ökande förväntan på offentlig digitalisering 17

4.1.6 Rättighetstrenden förstärks 17

4.1.7 Integration allt viktigare för kommuner 18

4.1.8 Ökat behov av vägledning 18

4.1.9 Propaganda får en renässans 19

4.2 Ekonomiska faktorer 19

4.2.1 Automatisering och entreprenörskap 19

4.2.2 Osäkra finansieringsmodeller 20

4.2.3 Växande inkomstskillnader 20

4.2.4 Hårdare konkurrens om kompetens 20

4.2.5 Utmaningar för kommunernas ekonomi 21

4.3 Sociala faktorer 21

4.3.1 En tudelad bild av den offentliga arbetsgivaren 21

4.3.2 Ökat fokus på individualiserade lösningar 22

4.3.3 En ökad polarisering 22

4.3.4 Förändringar i befolkningsstrukturen 23

4.3.5 Ökad förväntan på digital offentlig service 24

4.3.6 Nya förväntningar inom stadsutveckling 25

4.3.7 Språkutveckling....26
4.4 Teknologiska faktorer....28
4.4.1 Färre centrala informationskanaler....28
4.4.2 Tekniken får ökad betydelse för interaktionen med boende, besökare och näringsliv....28
4.4.3 Nya former av digitala möten....30
4.4.4 Gränserna mellan extern och intern kommunikation suddas ut....32
4.5 Juridiska och etiska faktorer....33
4.5.1 Digitala mänskliga rättigheter blir en kommunikationsutmaning för kommuner....33
4.5.2 Större fokus på samarbete kring och användningen av öppen data....33
4.5.3 Informationssäkerhet fortsatt viktig....34
4.5.4 Mångfald och inkludering i kommunikationen....34
4.5.5 Ny teknik ställer höga krav på etik och moral....35
5 Mikrotrender....36
5.1 Ett mer informellt språkbruk....36
5.1.1 Förändringar i tonalitet och röst....36
5.1.2 Nyord....36
5.2 Strategisk ”mun till mun”-kommunikation....36
5.3 Segregationen påverkar tilliten mellan människor....37
5.4 Medborgarna i Västra Götaland missnöjda med sina möjligheter att påverka....37
5.5 Flexibla arbetsplatser leder till minskad relationell kommunikation....38
5.6 Nudging....38
6 Exempel från andra kommuner....40
6.1 Malmö stad....40
6.2 Stockholms stad....42
6.3 Manchester arbetar med symboler för att kommunicera44
7 Referenslista....45

1 Inledning

Stadsledningskontoret behöver i sin roll fortsätta utveckla en samordnad kommunikation med boende, besökare och näringsliv på ett modernt, effektivt och uppdaterat sätt. Kommunikationen behöver ha ett starkt fokus på mottagarens behov.

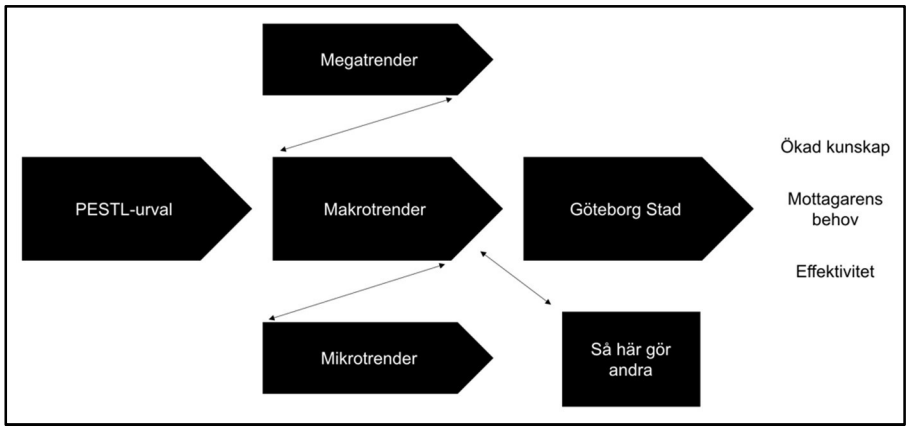
Som stöd i utvecklingen och i planeringsarbetet behövs analyser av eventuella förändringar i omvärlden som påverkar kommunikationsområdet, så som trender, behov, ny teknik, nya lagar med mera.

Gullers Grupp fick i uppdrag att genomföra en omvärldsanalys i samråd med Göteborgs Stad. Målet med föreliggande omvärldsanalys är att öka kunskap och förståelse samt bidra till underlag för prioriteringar och beslut avseende Göteborgs Stads kommunikation.

1.1 Metod

Omvärldsanalysen baseras på research både i form av skrivbordsresearch och intervjuer med experter inom olika discipliner. Skrivbordsresearchen innebär att Gullers Grupp använt sökverktyg och databaser för att inhämta relevant kunskap. I researchen har vi tittat på nationella och internationella studier för att kunna dra lärdom av deras slutsatser och resultat (se referenslista för vilka som intervjuats samt vilka källor som använts).

Gullers Grupp tog fram en strategisk analysmodell anpassad efter Göteborgs Stads behov. I modellen utgår analysen från ett PESTL-urval* för att sedan titta på hur mega-, makro- och mikrotrender interagerar och hur dessa trender påverkar Göteborgs Stads arbete. Analysen är genomförd av Gullers Grupp tillsammans med tjänstepersoner vid Göteborgs Stad.



* De fem makrovariablerna i PESTL-modellen står för politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska samt juridiska och etiska faktorer (de sistnämna sammanfattade med L för ”legal” i akronymen).

Rapporten avslutas med ett antal exempel från andra kommuner och städer för att illustrera olika sätt att möta omvärldstrenderna.

1.2 Kommunikationsområdets utveckling

Kommunikationsområdet har förändrats snabbt de senaste åren. Denna omvärldsanalys blickar framåt och samlar trender från en lång rad olika källor. För att sätta trenderna och utvecklingen i en historisk kontext ges här en kort beskrivning av hur området förändrats över tid.

Kommunikationsområdets utveckling är nära förknippat med det moderna samhällets framväxt och utvecklandet av medietekniker. Informationsyrket som en egen arbetskategori har sina rötter i mitten på 50-talet, en tid då det fortfarande var relativt ovanligt att ha en egen hemtelefon. Till en början handlade det om att informera men under följande årtionden har också intresset ökat för att föra dialog med mottagaren – det vill säga kommunicera.

Under 1970-talet ökade antalet offentliganställda informatörer avsevärt i och med kraven på öppenhet och insyn i myndigheternas beslut. Ledorden under den här perioden var masskommunikation. Informatörerna följde en kommunikationsstruktur där avsändare och mottagare var tydligt åtskilda och där det fanns en tydlig sortering på olika medietekniker.

Utvecklingen av centraliserade kommunikationsorganisationer och professionella kommunikatörer är en produkt av det moderna samhället. Tidigare var det vanligt att kommuner hade en informationschef medan det idag är vanligare med kommunikationschefer. Antalet kommunikatörer har blivit fler än informatörerna och idag det finns en lång rad specialistroller kopplat till kommunikationsområdet.

Under 80-, 90-talet var den strategiska kommunikationens olika delar tydligt åtskilda i funktioner – det vill säga intern och extern kommunikation, PR, marknadsföring, samhällskommunikation etc. Under 2000-talet har det blivit allt svårare att hålla isär de olika funktionerna. Ett bra exempel på det är hur den interna och den externa kommunikationen alltmer går ihop. Idag talar allt fler om kommunikativa organisationer – där alla medarbetare deltar i kommunikationen med omvärlden.

Tidigare fanns ett fåtal stora medier som i stort sett nådde alla grupper i samhället. Men med internet och en snabb teknikutveckling har konsumtionen av information och media förändrats radikalt. Idag finns en uppsjö av medier och kanaler via vilka medborgare och intressenter kan nås. Idag kan medborgare och företag själva bli medieproducenter och starta egna kanaler. Därmed påverkas kommunikationsprocessen. Vi går från linjära modeller – analys, planering, genomförande, utvärdering av effekter – till en mer cirkulär struktur där budskap och innehåll kontinuerligt skapas av samtalets parter.

Samhället förändras och kommunikationen spelar en central roll i förändringarna. Det går också att se en kommunikativ vändning i allt fler organisationer. Kommunikationen kopplas tätare samman med ledning och styrning. I takt med att kommunikation kommit att bli ett viktigt ledningsinstrument har området fortsatt att utvecklas.

Utvecklingen ställer nya krav på kommunikatörsyrket. Tydlig och genomarbetad information utgör fortfarande grunden för kommunikation men idag handlar det allt mer om att skapa förutsättningar för hela organisationen att kommunicera. Det vill säga att coacha ledare och medarbetare, att förstärka och sprida organisationens värdegrund samt att skapa förutsättningar för såväl den egna organisationen som mottagarna av organisationens kommunikation. Eftersom all kommunikation sker på mottagarens villkor behöver yrkesgruppen vara uppdaterad och ha förutsättningar att nyttja ny teknik och nya kanaler.

Även medie- och kommunikationsutbildningarna har förändrats. Utvecklingen inom forskningen speglar den utveckling som beskrivits ovan inom informatörs- och kommunikatörsyrket. I arbetet med denna omvärldsanalys har Jesper Falkheimer intervjuats. Han är Sveriges första professor i strategisk kommunikation, ett forskningsfält som tidigare inte funnits inom akademin. Det kan ses som ett exempel på hur nya vetenskapliga discipliner inom kommunikationsområdet växer fram och bidrar med ny evidensbaserad kunskap.

2 Sammanfattning

Kommunikationsområdet har förändrats snabbt de senaste åren. Föreliggande omvärldsanalys blickar framåt och samlar trender från en lång rad olika källor.

Globalisering, urbanisering, klimatförändringar och begränsade naturtillgångar, förändringar i den globala ekonomin, demografiska förändringar och en snabb teknologisk utveckling är megatrender som under de kommande decennierna kommer att påverka alla delar av det svenska samhället.

Genom att bryta ner dessa megatrender till makrotrender blir deras relevans för Göteborgs Stads kommunikationsarbete tydligare. Det framträder en bild som visar att samhället håller på att förändras och kommunikationen har en central roll att spela i den förändringen.

I denna omvärldsanalys presenteras makrotrenderna utifrån en PESTL-sortering. Det innebär politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, juridiska och etiska faktorer. Makrotrender kan beskrivas som stora skiftningar som sträcker sig över 5-15 år och berör ett stort antal människor. Omvärldsanalysen beskriver också ett antal mikrotrender, det vill säga trender som förändras snabbt och endast varar några månader till ett fåtal år.

Gränsen mellan verksamhet och kommunikation suddas ut
I dagens samhälle suddas gränsen mellan verksamhet och kommunikation ut allt mer. En allt större del av kommuners verksamhet blir kommunikation – exempelvis genom digital tjänsteutveckling, bemötandefrågor och interna organisationsprocesser.

I takt med att kommunikation kopplas närmare verksamheten och blir ett viktigt ledningsinstrument fortsätter området att öka i betydelse. Kommunikatörsyrket och arbetsuppgifterna kommer att fortsätta förändras vilket i sin tur påverkar både organisering och rekrytering. Förändringarna i kommunikatörens roll handlar bland annat om en fragmentering. Olika yrken och uppdrag kopplas närmare varandra och i kommunikatörsrollen ökar förväntningarna på att också fungera som exempelvis verksamhetsstrateger, möjliggörare och meningsskapare till specialister. Det innebär också ökade krav på djupare kunskap hos kommunikatörer om den digitala utvecklingen.

Idag pekar utvecklingen i samhället mot att offentlig sektors och kommunernas ekonomi kommer bli mer ansträngd framöver. Vilket i sin tur kommer att innebära krav på effektiviseringar inom samtliga verksamhetsområden. Samtidigt utmanas traditionella funktionsavgränsningar mellan kommunikationsdiscipliner, exempelvis mellan intern och extern kommunikation. För att kommunerna ska kunna hantera en ökad komplexitet, mångfald, polarisering, globalisering,

öppenhet, individualisering, snabb teknisk utveckling och en ökande upplevd osäkerhet hos medborgarna krävs en större flexibilitet i synen på kommunikationsfunktionerna – då det sällan finns en standardlösning som alltid fungerar.

Nya kommunikationsprocesser kan skapa förtroende hos boende, besökare och näringsliv samt stärka demokratin
Information och möjligheter till påverkan är en förutsättning för demokrati och att kunna göra medvetna val. Information och kommunikation är en förutsättning för välfärd och kommunal service. Varje kontakt som Göteborgs Stad har med en brukare eller kund bör ses som ett kommunikationstillfälle. Genom att öka kommunikationskompetensen i hela organisationen i kombination med användandet av ny teknik och uppdaterade arbetssätt skapas förutsättningar för att fortsätta tillhandahålla god service och skapa förtroende hos boende, besökare och näringsliv.

Tidigare fanns ett fåtal stora medier som i stort sett nådde alla grupper i samhället. Men med internet och en snabb teknikutveckling har konsumtionen av information och media förändrats radikalt. Idag finns en uppsjö av medier och kanaler via vilka medborgare och intressenter kan nås.

Idag kan medborgare och företag själva bli medieproducenter och starta egna kanaler. Därmed påverkas kommunikationsprocessen. Vi går från linjära modeller – analys, planering, genomförande, utvärdering av effekter – till en mer cirkulär struktur där budskap och innehåll kontinuerligt skapas av samtalets parter.

Snabb teknikutveckling skapar nya kommunikativa arenor
Ökade krav på individuellt anpassad kommunikation förändrar relationen mellan kommun och boende. En föränderlig demografi med exempelvis ökad migration och en åldrande befolkning medför en större mångfald i samhället och på arbetsplatser vilket förändrade krav på samhällssystem och kommunikationen. Göteborg Stad behöver ha en kommunikation och dialog anpassad utifrån såväl boendes och näringslivets som de egna medarbetarnas förutsättningar.

Medborgarnas förväntningar ställer krav på att kommunens kommunikation hänger med i teknikutvecklingen. För att fortsätta stärka förtroendet för kommunen och dess verksamhet krävs att medborgarna möts av information på arenor (exempelvis digitala plattformar) där de redan befinner.

Göteborgs Stad behöver därmed anpassa verksamheten till målgruppernas nya kommunikationsmönster i olika kanaler. En lyckad digitalisering en förutsättning för legitimitet hos en yngre generation.

Samtidigt flyttar en ökad automatisering över mer ansvar på medborgarna i kommunala processer. Förvaltningsgemensamma digitala

tjänstesystem som utgår ifrån medborgarnas behov innebär ändrade arbetssätt för kommunen och etablerar behov av nya kommunikationslösningar.

Det finns risk för ett digitalt utanförskap då alla människor inte har förutsättningar att ta till sig ny teknik. Det behövs därför strategier för att möta olika generationers olika behov och utgångspunkter.

Stark värdegrund och tydligt varumärke underlättar kommunikationen

När kommunikationen knyts närmare verksamheten får alla kommunens medarbetare ett kommunikativt ansvar. Lojalitet och engagemang från medarbetare blir därmed avgörande för Göteborg Stads kommunikation. Det ställer krav på ett modernt arbetsgivarvarumärke som tar hänsyn till nya generationers värderingar, en förändrad arbetsmarknad och föränderliga yrkesroller.

Det finns en risk för att kombinationen av snabb teknisk utveckling, minskande och begränsade resurser och kravet på flexibilitet kan medföra att stressen på arbetsplatsen ökar. Medarbetare som i den situationen inte känner samhörighet med stadens värdegrund riskerar att hantera kommunikationsuppdraget sämre.

Nya kommunikationsmönster ställer krav på bredd och djup i stadens kommunikation

För att kunna möta de utmaningar och trender som Göteborgs Stad står inför behöver kommunen både ha en bredd och ett djup i sin kommunikation. Med det menas bredd i nätverk, kontakter, öppenhet och digitaliseringen och ett djup i kunskap, fokusering, varumärke och dialog.

Det ökade tempot – i samhället och i kommunikationen – gör det svårare att utforma detaljerande kommunikationsplaner. Med en förankrad värdegrund och tydliga yttre ramar i verksamhetsuppdraget kan kommunikatörer och medarbetare improvisera och fånga de tillfällen som ges till god kommunikation. Det ställer krav på ledningen, bland annat i form av tillit till de anställda.

3 Megatrender

Megatrender är de stora globala förändringar som påverkar samhället. Trenderna påverkar oss idag och kommer fortsätta påverka en längre tid framåt. Megatrender är drivande krafter som skapar andra trender i den globala samhällsutvecklingen.

3.1 Globalisering

Globalisering är ingen ny trend utan har pågått under de senaste decennierna. Enklare informationsöverföring, billigare transporter och avlägsnandet av handelshinder har medfört en ökad rörlighet. Den ökade rörligheten är både fysisk och digital och gäller allt ifrån människor och produkter till kapital och information. Effekten av den ökade rörligheten är att länder och människor kommer närmare varandra och får en allt mer gemensam ekonomi, kultur och politik (Regeringen, 2008).

Den ökade globala konkurrensen innebär en utmaning för regioner och lokala arenor eftersom branscher, efterfrågan på arbetskraft och sysselsättningsgraden förändras (PWC, 2018).

3.2 Urbanisering

Idag lever mer än hälften av världens befolkning i urbana områden och till 2030 förutses den siffran öka till ungefär sextio procent. År 2050 väntas andelen vara uppåt 70 procent (US National Intelligence Council, 2012 & UN, 2018). Urbanisering hänger nära samma med ekonomisk tillväxt och prognoser visar att det framförallt är i de mediumstora städerna (främst i utvecklingsländerna) som den nya tillväxten kommer ske (PWC, 2018 & UN, 2018).

Sverige är ett av de länder inom EU som sedan 2005 har haft den högsta urbaniseringstakten. I dag bor 85 procent av befolkningen i tätorter och cirka 60 procent i tätorter med fler än 10 000 invånare. Ungefär 70 procent av folkökningen sker i de tre storstadslänen (SCB, 2014). Urbaniseringen präglas inte bara av en växande befolkning utan hänger även nära samman med en växande andel högutbildade. Storstäder och universitetsstäder har en större andel invånare som arbetar inom kunskapsintensiva yrken.

I större städer är andelen singelhushåll högre och det finns också jämförelsevis många familjer med invandrarbakgrund med många barn och flera generationer i samma hushåll. I den svenska storstaden bor en större andel barnfamiljer med höga inkomster och hög utbildning än i jämförbara städer i norra Europa (Trafikverket, 2014).

3.3 Klimatförändringar och begränsade naturtillgångar

I takt med urbaniseringen ökar efterfrågan på energi, mat och vatten. Jorden har dock en bestämd mängd naturresurser som kan användas för att tillfredsställa människans behov.

Klimatförändring beror på både naturlig och mänsklig påverkan. Forskarna är i dag i stort sett eniga om att klimatet förändras mer än vad de naturliga variationerna kan tillskrivas. Utan betydande globala handlingar kommer jordens temperatur att öka med mer än två grader Celsius. En ökning över den här gränsen skulle innebära betydande miljömässiga förändringar.

Exakt hur framtiden blir beror alltså delvis på omfattningen av utsläpp framöver, men framför allt förändras klimatet nu utifrån de ackumulerade utsläppen. Att klimatförändringar kommer påverka oss framåt är därmed ett faktum (SMHI, 2018).

Mer konkret kommer klimatförändringarna att påverka kommuner och städer genom de internationella avtal som styr Sveriges ansvar utifrån den globala miljö- och klimatpolitiken.

3.4 Förändringar i den globala ekonomin

Det är svårt att skapa en entydig bild om hur den globala ekonomin kommer att utvecklas, men att den är stadd i förändring är klart. På lång sikt kommer de ekonomiska förutsättningarna troligen att jämnas ut mellan olika delar av världen.

Städerna och framför allt städernas centrum får en allt viktigare roll som en plats där människor möts och interagerar. Framgångsrika ekonomier kommer i framtiden att präglas av välfungerande storstadsmiljöer till vilka kunskapsintensiva, högteknologiska och tjänsteproducerande företag kan lockas (Trafikverket 2014).

3.5 Demografiska förändringar och migration

Prognoser visar att världens befolkning har ökat från dagens 7,9 miljarder till 9,6 miljarder år 2050 (SCB, 2018). Samtidigt lever människor längre och skaffar färre barn. En åldrande befolkning ställer krav på ett större deltagande på arbetsmarknaden för att möjliggöra deras försörjning (PWC, 2018).

Den ökande migrationen till Europa kan vara en möjlighet att öka andelen personer i arbetsför ålder. Invandringen bidrar till att arbetskraften växer och blir därmed en viktig resurs för försörjningen av den åldrande befolkningen.

3.6 Snabb teknologisk utveckling

Den digitala och teknologiska utvecklingen kommer fortsätta sin snabba utveckling. Digitaliseringen förändrar människors beteende och förväntningar i lika stor utsträckning som den erbjuder nya tjänster och verktyg. Tillsammans med informationsteknologin har digitaliseringen förändrat hur människor interagerar med varandra (forskning.se, 2016).

Den snabba teknologiska utvecklingen med automatiseringar, robotiseringar och nya informationsvägar förändrar förutsättningarna för företag och offentlig verksamhet. Nya utmaningar och möjligheter uppstår till följd av den fortsatta tekniska utvecklingen. Allt högre krav ställs på organisationer och människors omställningsförmåga (SKL, 2018).

Utvecklingen av informationsteknologier och digitaliseringen av information gör att samhället, kommuner, företag och individer blir allt mer beroende av teknologin. Prognoser visar att konsumtionen av digitala tjänster förväntas öka samtidigt som mängden tillgänglig information och kanaler ökar. Det här ställer krav på att människors källkritiska förmåga förbättras (PWC, 2018).

Genom sakernas internet – the internet of things – blir vi allt mer uppkopplade, vilket i sin tur kommer leda till nya beteendemönster. Tillgängligheten av big data – stora samlade mängder information – och verktyg som möjliggör dess analys samt insiktsskapande om individer medför en risk för den personliga integriteten. Formandet av styrmedel, ramar och lagar för möta den teknologiska utvecklingen kommer att behövas.

4 Makrotrender

Makrotrender är stora skiftningar som sträcker sig över 5-15 år och berör ett stort antal människor. Det är oftast makrotrender som menas när trender beskrivs i allmänna sammanhang. Presentationen av makrotrender sker i denna rapport utifrån en PESTL-sortering.

Till respektive trend kopplas möjliga konsekvenser för Göteborgs Stad inom kommunikationsområdet.

4.1 Politiska faktorer

I det här avsnittet behandlas politiska och styrningsmässiga faktorer. Analysen tittar närmare på saker som politisk stabilitet, säkerhet, myndighetsformer och relationen mellan medborgare och stat.

4.1.1 Förändrat förtroende för institutioner och media

Förtroendet för samhällsinstitutioner på uppgång

Både den årliga Förtroendebarometern som ges ut av Medieakademin och SOM-institutets analyser visar på ett trendbrott för det allmänna förtroendet för samhällsinstitutioner och politiker. Efter att ha varit på nedgång de senaste tio åren eller längre har förtroendet börjat vända uppåt igen under 2017 (Medieakademin, 2018).

En analys nedbruten på aktörsnivå visar att även invånarnas förtroende för kommunstyrelserna är på uppgång. Förtroendet ökar även för kommunalt drivna verksamheter så som skola (SCB, 2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Det här innebär möjligheter att föra mer komplexa dialoger med boende, besökare och näringsliv. Genom att ta tillvara och förvalta det ökande förtroendet kan Göteborgs Stad lyfta det offentliga samtalet och istället för att försvara sina handlingar diskutera utveckling. Kommunikationen är en möjliggörare för att ytterligare stärka förtroendet för kommunerna. Då källorna i det här fallet gäller svenska kommuner generellt kan det finnas områden som inte gäller för Göteborgs Stad.

Ungas förtroende för traditionell media sjunker

Enligt Förtroendebarometern har förtroendet för flera stora privata medier börjat öka för första gången på flera år. Samtidigt har offentliga medier såsom SVT och SR sjunkit kraftigt i förtroende under 2017, framförallt bland yngre mediekonsumenter och personer som definierar sig själva som ”långt åt höger” (Medieakademin, 2018). Yngre mediekonsumenter litar istället mer på material som produceras av bekanta eller andra vanliga användare (Adweek, 2014 & Statens medieråd, 2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommunernas kommunikation innebär det här ett förändrat arbetssätt som ställer höga krav på lyhördhet och flexibilitet. Kommunikationsarbetet måste dels ske med fler upprepningar och dels ge möjligheter till strategisk improvisation – att ha frihet inom fasta ramar. Förändringar i förtroendet för traditionell media och stora skillnader i vilken kanal boende och besökare har förtroende för ställer också krav på ett mer diversifierat kanalval. Det finns inte längre en kanal genom vilken man kan nå medborgarna.

Kommunens kommunikation skulle i högre grad kunna möjliggöra för medborgarna att själva vara medskapande i kommunikationen som exempelvis ”Anmäl hinder”-appen som finns i Göteborgs Stad.

4.1.2 Minskat lokalt handlingsutrymme

Styrningen från nationell nivå och ifrån EU ökar, vilket ger förtroendevalda på kommunal och regional nivå ett minskat handlingsutrymme. Detaljerade krav kring tjänsteutbud, omfattning och utformning kommer ofta tillsammans med styrningen ovanifrån (SKL 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommuners kommunikation innebär ett minskat lokalt handlingsutrymme en utmaning för varumärket. Det är viktigt att kommunikationen inger förtroende trots de begränsningar som styrningen från nationell nivå ger. Det minskade lokala handlingsutrymmet blir också en utmaning för kommunernas kommunikationsarbete i ljuset av det ovan identifierade behovet av flexibilitet.

4.1.3 En ökande medvetenhet

Den självupplysta medborgaren

Den ökade tillgängligheten till digital information har påverkat medborgares inställning till experter. Till exempel konstaterar en studie från Malmö Högskola (universitet sedan 2018) att patienter inom sjukvården ofta har självdiagnostiserat sig själva via internet innan de kontaktar vården (Vårdfokus, 2016). Detta utmanar läkarprofessionens auktoritet och kan leda till högre krav och mindre förtroende från patienternas sida. Även för kommuner ställer detta nya krav på mötet med representanter för offentliga tjänster såsom barnomsorg eller äldrevård.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Konsekvenserna för kommuners kommunikation blir ett förändrat samtal i bemötandesituationer. I de situationer där kommuner möter boende – i allt från skola till stadsbyggnad – finns det ett ökat diskussionstryck, vilket ställer krav på att medarbetarnas förmåga att möta de boende. För

Göteborgs Stad innebär det nya krav på att stötta och utbilda medarbetarna i modernt bemötande.

Den medskapande medborgaren

Medborgare ställer allt högre krav på att få vara delaktiga i processer och ha inflytande över beslut. Den individualistiska kulturen växer och kommuner behöver anpassa sig efter medborgarnas syn på sin roll i samhället (Lomma kommun, 2017). Individualisering definieras i det här sammanhanget som större möjligheter att fatta egna beslut om sin egen livssituation och de situationer som påverkar den (Expertintervju). Enligt World Values survey ligger Sverige på den högsta nivån i världen gällande individualisering. Att Sverige under lång tid präglats av sekulära och rationella värderingar kan vara en av förklaringarna till denna utveckling (World Values survey). Vi tycker att det är viktigt med autonomi och valfrihet – vi vill ha information serverad på ett personligt sätt istället för genomsnittligt (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För svenska kommuner innebär det att de behöver utveckla tekniska lösningar som är individanpassade på riktigt. Istället för en lösning som ser likadan ut för alla finns förväntningar på en individuell upplevelse. Kommunikatörernas uppgift kommer därmed framöver även att innefatta utformandet av kommunikationsgränssnitt och alternativ på mottagarens villkor.

För boende och näringsliv är det också centralt att kunna påverka beslut och processer – inte bara att göra sin röst hörd. Kommunens dialoger måste därför innefatta tydlig återkoppling och bevis på effekter.

Den osäkre medborgaren

Informationsöverflödet tillsammans med en rörlig och flexibel omgivning leder till att medborgare i en ökande grad upplever omgivningen som osäker. Osäkerhetskänslan förstärks av polariseringen i samhället. Att skapa förtroende och trygghet blir en central uppgift för kommunerna (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommunernas kommunikationsarbete underlättas av det stärkta förtroendet för samhällsinstitutioner. Samtidigt skapar medborgarnas osäkerhetskänsla en ytterligare utmaning och kan leda till att förtroendet sänks igen. Även här är en trygg och kvalitetsstämplad avsändare viktig för att kommunens kommunikationsarbete ska vara framgångsrikt.

Generationsskifte i offentlig sektor

En fjärdedel av de som har akademikertjänster i offentlig sektor och nästan hälften av alla offentliga chefer kommer att gå i pension inom de närmaste 5-10 åren. Det finns samtidigt en problematik i att behålla kompetens i kommuner (Jusek, 2013 & Tilde Lindgren, 2016). Här

uppstår möjligheter att rekrytera yngre personer som är vana vid det digitaliserade och globaliserade samhället. En sådan rekrytering ställer dock stora krav på arbetsgivarvarumärke, då yngre personer ställer mycket större krav på arbetsuppgifterna, flexibilitet och arbetsgivarens värderingar (Deloitte, 2016).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att arbeta långsiktigt med det egna arbetsgivarvarumärket är och blir fortsatt en central fråga för kommuner. Samarbeten gällande kompetensförsörjning med andra offentliga arbetsgivare för att tillsammans stärka bilden av offentlig sektor som en framtida attraktiv arbetsplats blir avgörande.

4.1.4 Från kunskapssamhälle till nätverkssamhälle

Den individuella kunskapen tappar i betydelse och ger inte samma konkurrensfördelar som tidigare. Istället är det människor, organisationer och företag som vi har förtroende för och som har bra nätverk inom vilka olika kunskaper kan kombineras som når framgång. Ett bra exempel på nätverkssamhället är delningsekonomin – där en kombination av digitala transaktionsplattformar och tillitsbyggande genom rating skapar förutsättningar för samverkan (SKL, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att omdefiniera bilden av sig själv som en solitär till att se kommunen som en del i nätverk är till stora delar en kommunikativ utmaning.
Att bygga upp kunskap om hur grupper med olika perspektiv och erfarenheter kan samverka och samtala på bästa sätt blir viktigare.
Att kommunikationsplanera tillsammans med andra inom nätverk blir viktigare. Det innebär behov av att förnya processer så att de i högre utsträckning innefattar andra aktörer. Det innebär också att kommunala tjänstepersoner får nya roller.

För att bibehålla och en stark kommunikation i nätverkssamhället krävs kunskap om hur grupper med olika perspektiv och erfarenheter kan samverka och samtala. Göteborgs Stad behöver både kunna delta och leda den nya typen av dialog.

En ökning av nätverksbaserade organisationer

De post-industriella organisationerna har funnits ett tag men de nätverksbaserade organisationerna förväntas få ökad betydelse i framtiden. En nätverksbaserad organisation har inte någon traditionell hierarki och tillåter anställda att röra sig i alla riktningar inom organisationen samt att byta positioner. Utvecklingen hänger samman med att organisationer behöver vara mer flexibla och kunna anpassa sig efter trender. (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommunikationen får en annan roll i den nätverksbaserade organisationen. Speciellt internkommunikationen växer i betydelse för att

skapa gemenskap och hålla ihop systemet. Utan kommunikation kan inte organisationen hållas samman. Det betyder att kommunikations roll i kommuner kommer vara avgörande för deras framgång i nätverkssamhället.

Göteborg Stad behöver ha både bredd och spets i sin kommunikation. Med det menas bredd i exempelvis nätverk, kontakter, öppenhet och digitaliseringen och ett djup i kunskap, fokusering, varumärke och dialog.

4.1.5 Ökande förväntan på offentlig digitalisering

Under hösten 2018 invigs den nya Digitaliseringsmyndigheten – DIGG – som ska utveckla, samordna och stödja digitaliseringen av statliga myndigheter, kommuner och landsting (Regeringen, 2017). Detta kommer sannolikt leda till större krav på bland annat kommuner att digitalisera sin verksamhet, men också ökat stöd, inspiration och möjligheter att faktiskt åstadkomma det.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
I och med inrättandet av den nya myndigheten kommer tempot i den offentliga digitaliseringen att öka. För kommuner innebär det att kommunikationsavdelningar måste förbereda för ett mer fokuserat digitaliseringsarbete. Förberedelserna kan bland annat innefatta en omfördelning av resurser, förändrade roller och översyn av system.

Lyckad digitalisering en förutsättning för legitimitet hos en yngre generation

Enligt SKL är tre fjärdedelar av svenskarna positivt inställda till att kommuner och landsting kommunicerar och erbjuder service digitalt (SKL, 2016). Samtidigt anser bara 21 procent att dessa aktörer lever upp till de digitala förväntningarna idag, och två tredjedelar menar att det är hög tid att kommuner och landsting förbättrar den digitala servicen. Yngre personer i åldrarna 18-36 är dubbelt så positiva till att offentliga aktörer kommunicerar digitalt jämfört med andra åldrar. Digital kommunikation kan därmed anses vara centralt för att få legitimitet hos yngre generationer både idag och i framtiden.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att kommunala kommunikatörer ökar sin digitala kompetens blir centralt för att möta förväntningar från omvärlden. Idag finns det ingen möjlighet för kommunerna att stå utanför, de måste vara med på digitaliseringsresan som det offentliga Sverige slagit in på.

4.1.6 Rättighetstrenden förstärks

Medborgarna vill ha möjlighet att påverka beslut lokalt, samtidigt vill de att välfärden ska vara likvärdig och rättvis över hela landet. Den ökade tillgängligheten på information om verksamheters kvalitet gör att allt fler medborgare genomför medvetna val underbyggda av ett

rättighetstänkande. Valfriheten och rättighetstrenden kan bli en utmaning för kommunerna (SKL, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommunerna blir det viktigare att i sin kommunikation tydligare visa sitt sociala ansvar. Boende, besökare och näringsliv jämför idag på ett annat sätt än tidigare kommunernas kvaliteter ur ett rättighetsperspektiv. De kommuner som inte kommunicerar kring sin verksamhet kan lätt väljas bort till fördel för en kommun med bättre beskrivning av sina aktiviteter.

4.1.7 Integration allt viktigare för kommuner

Mellan 2014 och 2020 beräknas nästa 400 000 flyktingar med anhöriga få uppehållstillstånd i Sverige. Att barn och unga lyckas i skolan och etablering på arbetsmarknaden är två avgörande faktorer för att integreringen av nyanlända ska lyckas (SKL, 2018). Det här kommer påverka kommunernas arbete på flera sätt, inte minst ekonomiskt och kommunikativt.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommunen blir det viktigt att kommunicera kring de integrationsutmaningar som uppstår. Frånvaro av kommunikation kring dessa frågor kan lätt leda till frustration hos boende och näringsliv i kommunen. Kommunen måste ta ansvar för och kommunicera lösningar för att inte få en negativ påverkan på förtroende och varumärke.

Vidare innebär integrationsarbetet ett behov av strategisk kommunikation som en del i verksamhetsprocessen. Det krävs att kommuner säkerställer att resurser finns till detta arbete.

4.1.8 Ökat behov av vägledning

Digitaliseringen, teknikutvecklingen, effektivitetskrav och lagen om valfrihetssystemet innebär ett ökat behov av vägledning vid valfrihet och självservice. I ett valfrihetssystem ska kommuner tillgodose fullödig och neutral information. Boende och näringsliv vill ha kvalificerad vägledning inom alla kommunens ansvarsområden för att kunna fatta väl övervägda beslut.

Kommunikatörens uppgift blir att skapa mening i allt sammanhang/all information som finns där ute och vägleda boende och näringsliv tillrätta (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommuners kommunikation krävs en förmåga att presentera alternativ i valsituationer så att alla i målgruppen förstår vilka val som finns. Kommunikatörens uppgift är att vägleda boende och näringsliv till den information de behöver för att kunna göra underbyggda val. Att underlätta val och beslut omfattar allt från att informera i god tid innan

varför ett val ska göras och vad det innebär till att utforma gränssnitt utifrån mottagarens behov. Det handlar också om att bekräfta valet efteråt. Kommunikationen genom hela kedjan är avgörande för hur beslutet uppfattas för individen.

4.1.9 Propaganda får en renässans

Digitaliseringen och teknikutvecklingen får konsekvenser när det kommer till informationspåverkan, vilket kan användas i propagandasyfte. Det hotet blir starkare och starkare i takt med att propagandamöjligheterna ökar. Utbudet av information blir lättare att manipulera än vad det varit tidigare (Expertintervju). Tendenser till det här kan vi se redan idag genom framträdandet av ”fake news”. En högre grad av propaganda kommer även påverka och utmana kommunernas kommunikation.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommuner måste vara kvalitetsstämplade avsändare dit boende, besökare och näringsliv i första hand vänder sig för korrekt information. Det ställer krav på att kommuner har en aktiv omvärldsbevakning och snabbt kan korrigera och presentera korrekt information.

4.2 Ekonomiska faktorer

I det här kapitlet tittar vi närmare på de ekonomiska faktorer som påverkar samhället och kommuner. Det kan exempelvis vara ekonomisk tillväxt, förutsättningarna för att bedriva sin verksamhet och klimat för näringsliv.

4.2.1 Automatisering och entreprenörskap

Digitaliseringen påverkar ekonomin och arbetsmarknadens alla sektorer. Vissa yrken kommer att försvinna eller förändras och nya yrken kommer att tillkomma. Yrken med rutinartade arbetsuppgifter kommer troligtvis att automatiseras vilket leder till ökad konkurrens om låglönejobb. (Digitaliseringskommissionen, 2016b). Allt fler fysiska tjänster blir digitala och internationaliserade. Delningsekonomin blir troligtvis alltmer utbredd och anställningsformer mer varierande. Detta ställer krav på kompetens för att säkra till exempel anställningstrygghet (Digitaliseringskommissionen, 2016a).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att identifiera behov och utveckla lösningar som kan automatiseras blir nya uppgifter för kommunikatörer. Det kan handla om pappershantering och blanketter i kontakter med boende, besökare och näringsliv som kan ersättas med automatiserade system. Ansvaret att identifiera möjligheter och behov är inte bara kommunikatörernas. Därmed krävs också bra interna samarbeten så att kommunikatörerna kan bidra med lösningar.

4.2.2 Osäkra finansieringsmodeller

Ur ett makroperspektiv påverkas ekonomin, tillväxten och arbetslösheten i en kommun av det världsekonomiska läget. Detta gäller i synnerhet i dagens globaliserade värld, exempelvis i samband med finanskrisen 2008/2009 (Tillväxtanalys, 2016). Kommunerna påverkas också av regeringens prioriteringar för regioner, som för 2015-2020 rör demografisk utveckling, globalisering, klimat, miljö och energi samt social sammanhållning (Regeringen, 2015).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att förklara kopplingen mellan kommuner och ekonomiska faktorer på nationell och internationell nivå är ingen ny uppgift. Den kommer att vara fortsatt viktig och behöver kunna hanteras av Göteborgs Stads kommunikatörer.

4.2.3 Växande inkomstskillnader

Sedan år 1980 har inkomstskillnaderna i Sverige ökat. De ekonomiska klyftorna växer mellan äldre och yngre, sammanboende och ensamstående föräldrar, de som har arbete och de som står utanför arbetsmarknaden samt mellan attraktiva och mindre attraktiva områden och kommuner (SKL, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att klyftorna ökar i samhället innebär att det blir fler grupper som har olika förutsättningar att ta till sig information och kommunikation. Om kommunikationen inte når fram eller misslyckas med att skapa förtroende kommer det att få negativa konsekvenser. En konsekvens blir att större kommunikationsresurser behöver läggas på grupper vars förutsättningar är sämre.

4.2.4 Hårdare konkurrens om kompetens

Konkurrensen om kompetent arbetskraft ökar, speciellt inom vissa yrkesgrupper. I dagsläget är konkurrensen störst när det kommer till lärare, sjuksköterskor och socionomer, men kommer i takt med ökad specialisering även omfatta kommunikatörer (SKL, 2018). Totalt sett kommer det dock finnas ett överskott av personer med en grundläggande akademisk utbildning inom kommunikation (SCB, 2017).

I storstadsområden är det lätt att flytta vidare till andra intressanta jobb inom regionen, vilket gör det svårt att behålla arbetskraft. Det i sin tur leder till stor personalomsättning och uppressade löner (SKL, 2018). Samtidigt bidrar digitaliseringen till att verksamheters utformning förändras och därmed deras behov av kompetens.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att arbeta långsiktigt med det egna arbetsgivarvarumärket är och blir fortsatt en central fråga för Göteborgs Stad. Särskilt med fokus på yrkesgrupper där det är stor konkurrens om arbetskraften.

4.2.5 Utmaningar för kommunernas ekonomi

Trots starka ekonomiska resultat har det finansiella sparandet i kommuner varit negativt och sedan 2012 har kommunernas lån ökat med 26%. Investeringstakten inom kommunerna beräknas fortsätta öka vilket också ökar kostnaderna.

Asyl- och flyktingmottagandet har också påverkan på kommunernas ekonomi och verksamheter. Kommuner med ett stort mottagande har ofta fått en tillfälligt stärkt ekonomi till följd av att den statliga ersättningen överstigit de kostnader de haft hittills. Samtidigt har andra kommuner inte fått full kostnadstäckning för sitt mottagande. Gemensamt för alla kommuner är den osäkerhet som effekterna av flyktinginvandringen har på de kommande årens ekonomiska utveckling.

Ytterligare en osäkerhet är vad som händer inom LSS-området. Flera kommuner har till följd av Högsta Förvaltningsdomstolens och Försäkringskassans bedömningar fått betydande kostnadsökningar för personlig assistans då kommunen fått ta kostnader som staten tidigare har tagit. Det kommer att dröja tills tidigast 2020 innan effekterna av den pågående LSS-utredningen kan få genomslag (SCB, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att hitta sätt att effektivisera kommunernas kommunikationsarbete blir centralt. Användandet av ny teknik och förändrade arbetssätt kan leda till en effektivare administration vilket frigör resurser. Om kommunikationsarbetet effektiviseras och resurser frigörs skulle det kunna leda till att antalet kommunikatörer minskar. Det beror dock på fler faktorer än kommunernas ekonomi. Exempelvis hur kommunikatörsyrket förändras och hur övriga medarbetares kommunikationsuppdrag förändras.

4.3 Sociala faktorer

Sociala faktorer är de socio-ekonomiska och mellanmänskliga faktorer som bygger upp samhällsklimatet. Hit hör bland annat demografi, livsstil och attityder.

4.3.1 En tudelad bild av den offentliga arbetsgivaren

Ungas bild av offentliga arbetsgivare är tudelad. Samtidigt som sju av tio upplever att kommuner och landsting erbjuder en trygg anställningsform, förknippar bara 13% den offentliga sektorn med intressanta arbetsuppgifter och bra lön (Motivation.se, 2014; SKTF, 2011, Chef, 2018). Samtidigt är motsvarande siffra bland de unga som redan jobbar inom offentlig sektor betydligt högre: 37%. En utmaning för den offentliga sektorn är därför att brygga detta gap. Bilden av kommunen som arbetsgivare kan stärkas genom att medarbetare kan bidra till förändring samtidigt som karriär- och utvecklingsmöjligheterna förmedlas utåt.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att arbeta långsiktigt med det egna arbetsgivarvarumärket är och blir fortsatt en central fråga för kommuner särskilt med fokus på yrkesgrupper där det är stor konkurrens om arbetskraften. Effekten av arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket kan gynnas av att medarbetare som inte är kommunikatörer ges större ansvar och möjligheter till att själva kommunicera om sitt yrke och sin arbetsplats.

4.3.2 Ökat fokus på individualiserade lösningar

Svenskar i allmänhet placerar sig allt längre ut till höger på den traditionella politiska skalan (SOM-institutet, 2016), vilket kan ses som en ökad individualisering av samhället. Detta kan medföra ökade krav och förväntningar på kvalitet och användarvänlighet hos kommuners verksamhet. Mycket tyder på att leverantörer av samhällstjänster kommer att möta ökade krav på flexibilitet, individanpassning och användarvänlighet (Telia, 2016).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommunerna innebär det att de behöver utveckla individanpassade tekniska lösningar. Istället för en lösning som ser likadan ut för alla finns förväntningar på en individuell upplevelse. Det kommer att påverka relationen mellan kommunen och dess invånare. Kommunikatörernas behöver delta i utformningen av kommunikationsgränssnitt och alternativ på mottagarens villkor. Det innebär ett aktivt arbete med tjänstedesign.

4.3.3 En ökad polarisering

Den ökande polariseringen iakttas som en trend på flera håll i samhället där ”vi och dom”-tänket blir tydligare. Olika särintressen och grupper i samhället ställs mot varandra. (Expertintervju).

Det sker en polarisering av människors sociala kapital (tillgång till nätverk och sociala strukturer) och deras kulturella kapital (förmågan att smälta in i olika situationer). Socialt och kulturellt kapital påverkar chanserna för inkludering och framtidsutsikter. Diskriminering och rasism försvårar uppbyggandet av dessa kapital.

Polariseringen förstärks också genom att ”gemenskapsinformationen” har minskat. Idag är majoriteten av all kommunikation målgruppsanpassad, oavsett om det rör sig om underhållning, information eller nyheter (SKL, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att motverka polarisering blir en allt viktigare uppgift för kommunikatörer. Det kan göras genom att aktivt söka sig till arenor och forum som inte är kommunens egna för att informera och delta i dialog. För kommunen handlar det också om att initiera gemenskapsbyggande dialog mellan de boende.

Kommunens kommunikationsarbete kommer i ökande utsträckning också handla om att säkerställa att alla grupper i samhället nås av samma information. Det här kräver en tydligare anpassning utifrån målgruppernas villkor och behov. Att kunna prioritera, vägleda och besluta vilka insatser som ger bäst effekt är och fortsätter att vara viktiga uppgifter för kommunikatörer.

4.3.4 Förändringar i befolkningsstrukturen

Fortsatt kraftig befolkningstillväxt

Inflyttningen till Göteborg och Västra Götaland ökar, vilket ställer krav på den offentliga servicen. År 2035 förväntas befolkningen i kommunen ha ökat till 698 000 (Göteborgs Stad, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att en stad växer så kraftigt som Göteborg prognosticeras göra påverkar kommunens kommunikation i en lång rad avseenden. Det kommer bland annat bli centralt för kommunen att kommunicera kring framtidsvisioner, stadsutveckling och förändringar i stadsbilden. Kommunikationen blir en viktig del i att beskriva befolkningsökningen och dess följder.

En åldrande befolkning med färre barn

Europas befolkning blir allt äldre och får färre barn, vilket gör att allt färre arbetsföra personer kommer behöva finansiera allt fler pensionärer (EU-kommissionen, 2015). Samma trend kommer gälla i Sverige (SCB, 2015). Detta är en stor utmaning för kommuners äldreomsorg. Många av dessa äldre är dessutom ovana vid att använda de digitala system som blir allt vanligare i samhället. Samtidigt blir äldre en allt mer köpstark grupp. (Digidel, 2013 Dagens industri, 2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att befolkningen blir äldre innebär en lång rad konsekvenser för kommuners kommunikation. Allt ifrån att med hjälp av kommunikation och vägledning underlätta valsituationer till att utveckla nya kommunikationslösningar utifrån de äldres och deras anhörigas villkor. Att äldre i högre utsträckning än andra grupper i samhället är ovana vid digitala system innebär inte att nya lösningar kan vara digitala. Däremot måste de anpassas utifrån mottagarnas behov och förmåga vilket ställer krav på stadens kommunikatörer.

Allt mindre homogena invånare

Det instabila omvärldsläget har lett till ökade migrationsströmmar, och under 2016 sökte drygt 160 000 människor asyl i Sverige (Migrationsverket, 2016). Många av dessa saknar helt kunskaper i det svenska språket och har erfarenheter, uppfattningar och förväntningar

som ibland skiljer sig mycket från Sverige (Forte, 2014; ST, 2015, Delmi (2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Utvecklingen innebär en utmaning både för Göteborgs Stads kommunikationsarbete och för verksamhetsutövningen i stort. Behovet av en framgångsrik interkulturell kommunikation ökar.

Att kommunernas kommunikation behöver utgå från mottagarens kunskap och möjligheter att ta till sig budskap gäller generellt men blir ännu viktigare när det kommer grupper med olika bakgrunder. Det gör det viktigare för kommunikatörer att analysera målgrupper för att kunna prioritera insatser som ger störst effekt.

Att hitta nya kommunikationslösningar som säkerställer att mottagaren förstår blir viktigare. Det kan handla om att utveckla bildspråk med fler symboler. Det kan också handla om att komplettera svensk information med engelska. Sverige har en språklag sedan 2009 vars syfte är att förtydliga svenskans och andra språks ställning i det svenska samhället. Göteborgs Stad har tillsammans med andra offentliga organisationer ett särskilt ansvar för att svenskan används och utvecklas. Samma ansvar gäller främjandet av de nationella minoritetsspråken och av det svenska teckenspråket.

Vilka lösningar som är bäst behöver undersökas noga för att kommunikatörerna ska kunna prioritera resurser och insatser. Alla grupper i samhället ska kunna tillgodogöra sig stadens information.

4.3.5 Ökad förväntan på digital offentlig service

Den offentliga sektorn i Sverige ligger idag steget före privata företag när det gäller digitalisering av framförallt administrativa processer (Visma, 2016). Samtidigt visar EU-kommissionens årliga digitaliseringsrapport att Sverige är sämre på digital förvaltning än de andra nordiska länderna och flera andra europeiska länder (EU-kommissionen, 2017). I synnerhet ligger kommunerna efter i utvecklingen, och bara två av tio svenskar anser att kommunernas digitala service motsvarar deras förväntningar (SKL, 2017). För att inte urholka medborgarnas förtroende måste kommuner och offentligverksamhet flytta fram positionerna i den digitala utvecklingen. Medborgarnas förtroende kommer öka för de aktörer som lyckas expandera och förenkla sina digitala tjänster (Expertintervju). Den digitala utvecklingen måste också speglas i kommunernas kommunikationsplaner och interna processer.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Tempot i den offentliga digitaliseringen kommer att öka. För kommuner innebär det att kommunikationsavdelningar behöver stärka upp digitaliseringsarbetet. Det kan bland annat innefatta förändring av kommunikatörsrollen. Lyckas kommunen med fortsatt förstärkning kommer medborgarnas förtroende att öka.

Förväntan på digitala tjänster

Digitaliseringen driver på medborgarnas förväntningar på offentlig service. Den ständigt uppkopplade medborgaren förväntar sig att när, hur och var som helst kunna kommunicera med alla om allt (SKL, 2014). Detta leder till nya synsätt och förväntningar på öppettider, tillgänglighet samt vilka tjänster och information som medborgarna kan få tillgång till på egen hand när de vill det (CGI, 2016).

Förväntningarna växer även på att kommunens digitala tjänster ska vara lika intuitiva som Netflix och Amazon är idag. Ansöker du exempelvis om bygglov på en kommuns hemsida ska den automatiskt lotsa dig vidare till relevanta tjänster (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att anpassa det kommunala digitala tjänsteutbudet utifrån användarbeteenden som redan etablerats blir allt viktigare. Kommunala kommunikatörer behöver bli bättre på att förstå digitala beteenden och anamma och anpassa lösningar som idag används av andra aktörer än de kommunala. Digitalisering handlar om att hitta nya sätt att lösa uppgifter – inte att rakt av digitalisera de processer som redan finns. De som idag och i framtiden ansvarar för att utveckla nya tjänster behöver säkra interna samarbeten som tillvaratar kommunikatörernas kompetens.

Transparens och insyn

Sverige rankas sist i Norden när det gäller transparens och säkerhet för e-tjänster i offentlig sektor. (EU-kommissionen, 2016). Detta kan utgöra ett hinder för att medborgarna ska använda den offentliga sektorns digitala tjänster. Det riskerar också att urholka medborgarnas förtroende för offentliga aktörer, i synnerhet som allt fler offentliga tjänster blir digitala.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Tjänsterna som kommunerna utvecklar måste uppfattas som säkra och transparanta. Kommunikatörerna behöver kunna ställa krav på systemleverantörer och vägleda boende, besökare och näringsliv rätt bland tjänsterna.

4.3.6 Nya förväntningar inom stadsutveckling

Allt fler städer runt om i världen använder UX-design i sin stadsplanering, dvs. designar staden och dess tjänster utifrån ”användaren” (invånaren) och dess praktiska, känslomässiga och estetiska behov (Co.Design, 2016). Inspirationen kommer från IT-bolag som under många år har försökt göra sina produkter så pass enkla och trevliga att använda att användaren ständigt återvänder.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Förändringar i arbetet med stadsplanering möjliggör att de boende och näringslivet i högre utsträckning kan bli involverade i stadsutvecklingen. Detta kommer att påverka kommunikationen i frågan - både genom att

vanliga människor faktiskt blir delaktiga på nya sätt och en förändring i attityden till de kommuner som väljer denna väg.

4.3.7 Språkutveckling

Språket blir allt mer informellt

Utvecklingen med ett allt mer informellt språk har pågått sedan 1970-talet och den fortgår fortfarande. Idag syns utvecklingen av det informella språket tydligast i snabba medier som chatt, sms och sociala medier. I dessa kanaler skriver personer ofta snabbt och talspråkligt – de använder korta ofullständiga meningar och många förkortningar.
Det går att se att en del av dessa språkdrag även slår igenom i de traditionella medierna (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att det mer informella språket får ökat genomslag även inom kommuner är en rimlig utveckling. Det språk som används privat kan följa med in i yrkeslivet. En tänkbar fördel med ett mer informellt språk är att det kan upplevas som anpassat till mottagaren. För kommuners kommunikatörer blir det en balansgång mellan att uppfattas som tillgänglig och seriös.

En större skillnad mellan skrivet och talat språk

Att svenska språket blir allt mer informellt leder tillsammans med digitaliseringen till att skillnaden mellan det skrivna och talade språket ökar. Samtidigt leder digitaliseringen till att hybridformer mellan skriftspråk och talspråk skapas. Idag är chattspråk ett exempel på en hybridform – ett skriftspråk som har många drag som vi generellt ser i talspråk. Det här leder också till en uppgång för det skrivna och vi ser att fler personer skriver idag än för 30 år sedan (Expertintervju).

Den röststyrda teknik som håller på att utvecklas kräver en annan sorts interaktion och kommer att påverka språkutvecklingen. Mycket av det som tidigare har skötts med ett textgränssnitt övergår i röststyrning vilket förändrar förutsättningarna för hur vi interagerar språkligt (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommunernas kommunikationsavdelningar behöver ha en öppenhet för förändringar i språket i takt med att röststyrning och användandet av chattbottar blir vanligare.

Bildspråk får en allt större betydelse

Bildspråk blir viktigare både i traditionell kommunikation och i utbildning. Bildspråk kan bestå av allt från foton, illustrationer, ikoner, symboler till rörlig bild. Idag uppger 60 procent av amerikanska ungdomar att de i huvudsak lär sig via YouTube, en trend som vi även kan se komma i Sverige.

Vi kanske i mindre grad vill ha blanketter eller dokument som beskriver saker och ting utan tilltalas mer av en enkel film eller en interaktion. Det går också att se kommunikation i form av valsituationer där du av kommunens system får frågor om vad du har för behov och på det viset tilldelas anpassad information (Expertintervju).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Det blir allt viktigare för kommuner att bli bättre på att kommunicera via rörlig bild. Exempelvis kan det handla om enkla informationsfilmer som förklarar hur man ska agera i en viss situation (t.ex. så här väljer du skola" eller "för att ansöka om föreningsbidrag gör du så här").

Att utveckla egna plattformar för rörlig film är en annan utveckling som sker i många kommuner. Det innebär inte bara att producera filmer utan också sprida dem. Det motsäger inte en aktiv närvaro och utvecklade strategier för att också finnas på andras plattformar.
Att fler blir producenter av bilder och filmer kommer att bli vanligare. Kommunikatörerna kommer behöva kunna agera coacher till interna innehållsproducenter.

En ökande flerspråkighet

Flerspråkigheten tar plats i samhället på ett tydligare sätt. Det talas allt fler språk i Sverige och en växande andel av medborgarna talar andraspråkssvenska. Arabiska är idag på väg att gå om finskan som det nästa största språket i Sverige (visar siffror från 2016). I ett 10-årsperspektiv är det möjligt att arabiska blir det näst största språket i Sverige (SI, 2018).

Det kommer ställa krav på kommuner att hantera flerspråkiga situationer, exempelvis i förskolor, skolor och äldreomsorg. Svenskan kommer bli ett språk som är en del av ett flerspråkigt samhälle (Expertintervju). Flerspråkigheten påverkar även det svenska ordförrådet. Det kommer ständigt nya uttryck som etablerar sig som låneord.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att inom den kommunala kommunikationen vara öppen för förändringar i språket blir viktigare i takt med att språket förändras i samhället och nya ord används. Kommunikatörerna måste ha en förståelse för de boendes språkliga begränsningar. Samtidigt krävs ständigt utvecklad kunskap om mottagarnas förmåga att ta till sig informationen. Här spelar inte bara språket in utan också användandet av exempelvis bilder och illustrationer.

Det grundläggande språksystemet är stabilt

Trots alla de ovan nämnda förändringar i ordförråd, stil och språkligvariation så förblir det grundläggande systemet – stavning, böjning, skrivregler, grammatik – stabilt. Inom det grundläggande

systemet har endast isolerade förändringar skett. Det flesta språkliga trenderna är mikrotrender som hela tiden varierar (SI, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Ingen konsekvens.

4.4 Teknologiska faktorer

De teknologiska faktorerna handlar om vilken påverkan den tekniska utvecklingen har. Här tittar vi närmare på teknologisk innovation, teknikens roll i vår vardag och i arbetslivet.

4.4.1 Färre centrala informationskanaler

Många bedömare har beskrivit en ökad polarisering under det senaste decenniet, bland annat på grund av ökade åsiktsskillnader och så kallade informations- eller filterbubblor (Folkbildningsnätet, 2016). Människor söker sig allt mer till informationskanaler som är skräddarsydda för vissa målgrupper där de bara möter information som bekräftar befintliga övertygelser. Samtidigt har allt färre kommuner en lokaltidning, och den gemensamma informationen minskar. När informationsutbudet ökar och människor tar del av olika typer av information, får de även olika referensramar och verklighetsuppfattningar (Digitaliseringskommissionen, 2016b).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommunen behöver anamma en flexibel inställning i sitt kanalval. Det kommer inte att finnas en standardlösning som når alla boende i kommunen.

4.4.2 Tekniken får ökad betydelse för interaktionen med boende, besökare och näringsliv

Text får alltmer konkurrens från rörligt material

Rörligt material dominerar i allt fler digitala kommunikationskanaler. 2021 kommer 82% av all internettrafik utgöras av rörligt material, jämfört med 73% 2016 (Cisco, 2017). Framförallt är GIF:ar – korta, loopade filmklipp – på extremt stark frammarsch bland yngre personer. 36% av personer i åldern 18 till 34 uppger att de föredrar att kommunicera sina tankar och känslor via GIF:ar och emojis än via text.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Det blir allt viktigare för kommuner att bli bättre på att kommunicera via rörlig bild för att vara konkurrenskraftiga i flödet. Det kan betyda att förstärkning av kompetens behövs gällande både teknik och rörlig bild som berättelseform.

Chattgränssnitt och chattbottar

Slutna meddelandeapplikationer växer allt mer och allt snabbare på bekostnad av traditionella sociala medier. Många företag har därför börjat skapa lösningar som möjliggör att exempelvis konsumera eller boka biljetter genom konversationer med chattbottar (KPCB, 2016). Detta förändrar många användarupplevelser och gör dem både mer interaktiva och automatiserade.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Det är idag svårt att förutsäga konsekvenserna av denna trend, men Göteborgs Stad behöver fortsätta bygga upp kunskap om chattbottar och undersöka möjliga användningsområden.

Röststyrda gränssnitt

Även ljud- och röstbaserade gränssnitt växer allt mer där användaren kan interagera med en enhet. Stora delar av befolkningen är redan van vid att kommunicera med datorer och andra enheter med hjälp av rösten. Många företag har även utvecklat meddelandefunktioner som bland annat möjliggör köp med rösten (KPCB, 2016). Röststyrda AI-produkter som Amazons Echo, Apples Siri och Googles OK Google blir allt vanligare i hemmen.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommunernas kommunikationsavdelningar behöver ha en öppenhet för och bevakning kring förändringar av kommunikationsmönster till följd av att röststyrning blir allt vanligare.

AI och maskininlärning

Den ökande mängden virtuella personliga assistenter gör att människor konsumerar allt mer utifrån rekommendationer av intelligenta algoritmer. Artificiell intelligens och mänsklig intelligens lär sig tillsammans vad människans behov är och föreslår restauranger, hotell, romantiska partners, produkter, artiklar, filmer med mera utifrån varje individs preferenser (McKinsey, 2016a). Mängden investeringar i nystartade AI-företag har gått från 2 miljarder kronor 2011 till 130 miljarder kronor 2017 (Technology Review, 2018).

Under de närmaste åren kommer AI potentiellt ersätta stora delar av den mänskliga arbetskraften i näringslivet. Detta leder också till högre förväntningar på digitala tjänster i offentlig sektor som hjälper användaren hitta rätt information eller gör att den inte behöver ägna sig åt administration såsom att fylla i blanketter.

Drygt 80% av alla kommuner uppger att de tror att AI skulle tillföra ganska eller mycket stor nytta för verksamhetens effektivitet, kvalitet och service (Vinnova 2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Det är idag svårt att överblicka konsekvenserna av denna trend, men kommunerna behöver vara öppna för och se möjligheterna i användandet av AI. En ökad automatisering kan även leda till resurseffektivisering eftersom mer ansvar kan flyttas över till medborgarna i kommunala processer. Gemensamma digitala tjänstsystem som utgår från medborgarnas villkor innebär ändrade arbetssätt för kommunen. Genom förvaltningsövergripande arbetssätt kan den gemensamma kommunikationen stärkas.

Eye tracking

Eye tracking blir en allt vanligare metod för att utvärdera mjukvaror och andra system som är riktade till allmänheten (Markets and Markets, 2015). Eye tracking spårar var användaren tittar när denne använder ett fysiskt eller digitalt gränssnitt. Analyserna indikerar var användaren tittade mest respektive minst, och den informationen kan sedan användas för att optimera tjänsten.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Eye trackning ger kommunikationsavdelningarna nya möjligheter att mäta och analysera sin kommunikation. För att denna nya kunskap ska kunna tas tillvara krävs en förståelse för metoderna och vad man kan få ut av dem.

Internet of Things

I takt med att storleken och kostnaden för sensorer fortsätter att minska dramatisk så växter IoT (internet of things) kraftigt. År 2020 beräknas ca 30 miljarder enheter vara anslutna till internet (IEEE Spectrum, 2016). Både företag och offentlig sektor arbetar med att integrera denna teknik och att ta vara på den stora mängd värdefull data som samlas in. Med hjälp av detta kan verksamheter optimeras inom sektorer som stadsutveckling, vård och omsorg, renhållning med mera. Detta kräver dock även att lagföringen kring användandet av denna data följer med i utvecklingen.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
IoT ger ökade möjligheter till automatiserad data som kan användas i mer eller mindre automatiserad kommunikation. Kommunikations-avdelningarna bör ta ägandeskap i IoT-projekt och använda de möjligheter som teknikutvecklingen ger.

4.4.3 Nya former av digitala möten

VR (virtuell verklighet) och AR (förstärkt verklighet)

VR och AR är på stark frammarsch, och tekniken utvecklas mycket snabbt (IDG, 2015). Stockholms läns landsting har redan börjat experimentera med att använda detta inom bland annat sjukvården (SLL

Kulturförvaltningen, 2017). Även förstärkt verklighet väntas ha en stor inverkan på samhället och bland annat underlätta vardagen för personer med olika typer av nedsättningar (Cenvigo, 2015).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
VR och AR är två nya kommunikationsgränssnitt som möjliggör effektiva och spännande kommunikationslösningar. För att tillvarata möjligheterna behöver kommunikationsavdelningar eventuellt förstärka sin kompetens inom området. Att underlätta vardagen för personer med olika typer av funktionsnedsättningar är ett konkret tillämpningsområde som passar den kommunala kommunikationen.

Virtuella möten ersätter fysiska möten

Enligt bland annat Googles chefsingenjör Ray Kurzweil kommer VR och hologram kunna ersätta många arbetsmöten, konferenser och föredrag inom 10-15 år (SXSW, 2018). Därmed kommer många kontorsarbetare och tjänstemän kunna utföra sina arbetsuppgifter hemifrån, och en stor del av alla jobbresor blir onödiga. Det i sin tur får enorma konsekvenser för alltifrån stadsutveckling och kollektivtrafik till flyg- och hotellbranschen. Kurzweil spår också att många personer med denna typ av jobb kommer flytta från storstäder som Göteborg till småstäder och landsbygdskommuner.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Det är idag svårt att överblicka konsekvenserna av denna trend, men kommunerna behöver vara öppna för och se möjligheterna i användandet av virtuella möten och hemarbete. Det kan komma att påverka själva arbetsplatserna drastiskt med bland annat mindre och annorlunda kontorsytor vilket i sig innebär stor påverkan på kommunikationen.

Mobile first

2017 skedde två tredjedelar av all internetanvändning från mobila enheter, en ökning med 10 procentenheter från 2016 (Stone Temple, 2018). Detta ställer krav på att utforma webbsidor och andra digitala tjänster så att de passar mobila enheter, oavsett om det gäller skolor, bygglov eller annat. Det ökar också möjligheten att erbjuda tjänster som användarna kan nå var som helst, samt att utnyttja enheternas GPS-teknik och andra funktioner för att erbjuda mer individanpassade tjänster och realtidsinformation.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
På längre sikt kommer detta sannolikt att förändras men kommande år behöver Göteborgs Stad alltid tänka mobile first i sin kommunikation.

Konkurrens från privata aktörer

Allt fler privata företag och appar erbjuder tjänster som konkurrerar med offentliga tjänster. Ett exempel är appen Kry som gör det möjligt att träffa en svensk läkare via videosamtal genom sin mobil för lite drygt

100 kronor mer än vad ett läkarmöte på vårdcentral kostar (Kry, 2018). Entreprenörer uppfinner ständigt nya lösningar som konkurrerar med befintliga aktörer i sektorer på ett sätt som tidigare var otänkbart. Redan idag sker detta inom områden som traditionellt dominerats av kommunal verksamhet, till exempel utbildning. Det är troligt att denna utveckling kommer öka framöver.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommuner blir det viktigt att kommunicera de mervärden som den offentliga sektorn ger. Det är även centralt att kommunerna inte hamnar för långt efter de privata aktörerna då det skulle innebära en försvagning av kommunens varumärke.

Den flexibla arbetsplatsen

Digitaliseringen kommer förändra hur vi definierar distansarbete. Istället för att prata om distansarbete kommer arbetsplatser bestå av exempelvis dynamiska digitala plattformar. Tillsammans med robotiseringen skapas även möjligheter för arbetaren att vara ”representerad” på arbetsplatsen oavsett var hen sitter (CMSWire, 2017).

De generationer som börjar komma ut på arbetsmarknaden nu är uppvuxna med valfrihet och en stark individualistisktrend, vilket medför att de förväntar sig detta även på en arbetsplats. Det går också att se en trend kring anställningsformer, där frilans- och distansarbete accelererar. (Telia, 2016) En undersökning visar att 70% av dagens unga kan tänka sig att ”giga” dvs. frilansa/vara konsult. Den främsta anledningen till att de är intresserad av den arbetsformen är att de får jobba mer självständigt. Därför måste arbetsplatsen vara mer anpassad för att det finns allt fler medarbetare som inte är anställda (Chef, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Allt fler medarbetare kommer att vilja frilansa. Den främsta anledningen till att personer är intresserad av den arbetsformen är att de får jobba mer självständigt. Det innebär att yrkesutövandet måste vara mer anpassat för att det finns medarbetare som inte är anställda.

4.4.4 Gränserna mellan extern och intern kommunikation suddas ut

I takt med digitaliseringen suddas gränserna mellan extern och intern kommunikation ut. De digitala kanalerna binder samman människor och underlättar att intern information ”läcker ut”. Om man istället betraktar kommunikationen som samarbetskommunikation (Co-work communication) och nyttjar medarbetarna som ambassadörerna kan dessa läckor användas för att stärka varumärket. (Sveriges Kommunikatörer). Medarbetarengagemang är därför en allt viktigare kommunikationskanal.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Medarbetarengagemang och de uttryck som det tar sig blir att betrakta

som en kommunikationskanal. Samtidigt ökar alla medarbetares betydelse i kommunens kommunikation.

I takt med ett allt högre tempo i kombination med att gränserna mellan extern och intern kommunikation suddas ut gör det svårare att utforma detaljerande kommunikationsplaner. Med en förankrad värdegrund och tydliga yttre ramar i verksamhetsuppdraget kan kommunikatörer och medarbetare improvisera och fånga de tillfällen som ges till god kommunikation. Det ställer krav på ledningen, bland annat i form av tillit till de anställda.

4.5 Juridiska och etiska faktorer

Juridiska och etiska faktorer handlar dels om de lagar och bestämmelser som påverkar kommuners verksamhet och samhället i stort. Dels om de etiska värderingar som återfinns i samhället och hos medborgarna.

4.5.1 Digitala mänskliga rättigheter blir en kommunikationsutmaning för kommuner

EU:s nya datalagringsinitiativ GDPR är ett första steg mot digitala mänskliga rättigheter och ett skydd av vår privata data (SXSW, 2017). Enligt ordföranden för de svenska kommunernas gemensamma IT-förening, KommITS, innebär GDPR en stor intern kommunikations-utmaning för kommuner (Framtidens kommuner, 2017). Många anställda på olika nivåer vet inte vad reglerna innebär eller hur de ska hantera personuppgifter. Det kan ta lång tid innan den kunskapen har nått alla kommunens anställda. Samtidigt anser vissa att GDPR tvingar kommunerna att hålla bättre ordning och reda på sin information, vilket i längden är positivt (Computer Sweden, 2017). Utvecklingen med digitala mänskliga rättigheter kommer inte stanna vid GDPR utan vi kommer ser fler direktiv framöver (SXSW, 2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Samtliga effekter som GDPR kommer ha på kommunernas kommunikation går ännu inte att överblicka, men det står klart att kommunerna behöver tydliga strukturer kring informationshantering.

4.5.2 Större fokus på samarbete kring och användningen av öppen data

Myndigheter presenterar i en ökande utsträckning sin egen öppna data på sina webbplatser. Öppna data är information som finns tillgänglig för vem som helst att använda – den kan komma från offentliga organisationer och privat företag. Den öppna datan kan exempelvis användas av tredje part för att göra myndighetens data tillgänglig på nya sätt. Genom öppen data ökar medborgarnas möjligheter till insyn. Det är ett sätt för kommunerna att skapa tillit (SKL 2018).

Samarbeten mellan myndigheter, kommuner och medborgare kring användningen av öppna data förväntas öka de kommande åren (IIS, 2018).

Idag är det endast ett fåtal kommuner i Sverige som har en strategi för- och arbetar aktivt med att tillhandahålla öppna data (SKL, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs stads kommunikation:
Kommunerna behöver ta fram strategier för hur de i sin kommunikation ska arbeta med öppen data samt hur den ska tillgängliggöras för boende och andra aktörer. Samarbeten med andra aktörer kring öppen data kommer troligen bli en naturlig del av kommunikationsarbetet. För kommunikation är öppen data en stor resurs när det kommer till att ge boende, besökare och näringsliv insyn i kommunens arbete, vilket stärker förtroendet för deras verksamhet.

4.5.3 Informationssäkerhet fortsatt viktig

Nära förknippat både med GDPR och öppen data är frågan om informationssäkerhet. MSB:s bedömningar är att för att säkerställa en god informationssäkerhet i samhället behöver privata och offentliga aktörer samverka. En väl fungerande privat-offentlig samverkan ökar på ett konkret sätt samhällets förmåga att fungera i situationer av kriser, större olyckor eller höjd beredskap (MSB, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
I takt med att kommunernas utbud av digitala tjänster och individanpassade gränssnitt ökar stiger också kraven på en välfungerande informationssäkerhet.

4.5.4 Mångfald och inkludering i kommunikationen

Att spegla mångfald och inkludering av boende och konsumenter är en trend som blivit allt tydligare de senaste åren. Den medvetne medborgaren ställer krav på företag och myndigheter samtidigt som lagen om jämställdhetsintegrering påverkar kommunikationen inom offentlig sektor.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommunernas kommunikation måste vara inkluderande och spegla de boende i kommunen. Detta ställer krav på att kommunikatörerna har en interkulturell kompetens och ett normkritiskt förhållningssätt. Det påverkar kommunen på en lång rad sätt och kräver inte minst utbildningsinsatser. Att kommunicera inkluderande handlar om språk och bemötande som kan vara svårt att förändra. Ett språkligt exempel är användandet av ”en” istället för ”man”, till synes en enkel förändring som sannolikt kommer att ta tid för att arbeta in.

4.5.5 Ny teknik ställer höga krav på etik och moral

I takt med att AI börjar tillämpas inom allt fler områden – från bilar till sjukvården – så blir det tydligt att teknologin behöver ta hänsyn till etik och moral för att kunna fungera i samhället. Då AI endast vet det vi berättar för den ställer det i sin tur höga krav på etik och moral hos de som arbetar med teknikens utveckling. Moral är något som skiljer sig åt mellan länder och kulturer, vilket lett till ett tydligt AI-initiativ i Sverige (Sven-Olof Bodenforsseminariet, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För kommunerna innebär den tekniska utvecklingen att de måste ha en tydlig värdegrund som förenar medarbetarna. Kommunikatörerna behöver ha kompetens kring hur de utifrån värdegrunden ställer krav på systemleverantörer och upphandlade tjänster.

5 Mikrotrender

Mikrotrender är trender som förändras snabbt och endast varar några månader till ett fåtal år. Möbler, produktdesign och mode är exempel på denna typ av trender som ofta förändras under kortare tidscykler.

5.1 Ett mer informellt språkbruk

5.1.1 Förändringar i tonalitet och röst

Företag arbetar idag ofta med influensers marketing och skapar samarbeten för att nå fram med sina budskap. Trenden baseras på att företagen vill låta som en person, en vän snarare än ett distanserat företag. Det formella tilltalet försvinner därmed allt mer och även myndigheter har börjat lätta upp sin ton (Stockholms Skrivbyrå).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
För att kommunerna inte ska upplevas som gammalmodiga samt för att säkerställa att de når fram till yngre generationer behöver de anpassa sin kommunikation efter förändringarna i tonalitet.

5.1.2 Nyord

Ordimporten har blivit mer global och vi lånar fler och fler ord från andra språk än engelska. Under 2017 lånade vi flera ord från asiatiska språk – exempelvis det japanska omakase, det kinesisk-japanska kombucha och det latinska bonus malus, men också flera översättningslån, som skogsbad, av japanska shinrin-yoku, expresskidnappning, av spanska secuestro exprés, och snubbelsten, av tyska Stolperstein. Att miljö och hälsa är central trender just nu speglas i ord som veganisera och spetspatienter.

När det kommer till ordbildning så är trenden just nu att dra ihop två och bilda så kallade teleskopord. Exempel på detta är ord som blorange (bold+orange), plogga (plocka+jogga) och renovräckning (renovera+vräkning), (Språk och folkminne, 2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Kommunernas kommunikatörer behöver ha förmågan att fånga upp vilka nyord som är relevanta för deras målgrupper. Det här ger dem dels en överblick över det aktuella samhällsklimatet, dels en möjlighet att spegla sina målgruppers kommunikationsmönster.

5.2 Strategisk ”mun till mun”-kommunikation

Under 2018 kommer ”mun till mun”-metoden för kommunikation att öka genom strategiskt användande av influensers, ambassadörer, referenssidor osv.

Influenser marketing fortsätter att öka i omfattning i Sverige. Under 2016 så omsattes en halv miljard kronor vilket är en ökning med 40 procent från året innan (IRM-media, 2017 & Dagens Media, 2017).

Det finns tre nivåer av influensers: mega-influensers (främst kändisar), makro-influensers och mikro-influenser (når en nischad målgrupp). Tidigare har företag i sin kommunikation främst arbetet med en typ av influensers, men under 2018 kommer en att se större integration av olika typer av influensers och ambassadörer.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Strategiskt använde av ”mun till mun”-kommunikation ger kommunerna en möjlighet att nå boende, besökare och näringsliv i mer informella kanaler samt att anpassa sig efter förändringar i tonalitet. Kommunernas medarbetare är deras främsta kommunikationskanal när det kommer till ambassadörskap och strategisk ”mun till mun”-kommunikationen. Därmed blir medarbetarnöjdhet och engagemang allt viktigare.

5.3 Segregationen påverkar tilliten mellan människor

Undersökningar visar att tillit mellan människor som bor i olika områden är tätt sammankopplade med segregation. Tittar vi närmare på Göteborg går det att se att det finns betydande skillnader mellan olika områden. Tilliten är inte jämt fördelad i staden. Ju högre andel personer med utländsk bakgrund som bor i ett område, desto lägre är den mellanmänskliga tilliten. Det här hänger främst samman med att personer med utländsk bakgrund har en lägre mellanmänsklig tillit än personer med svensk bakgrund (SOM-institutet, 2017).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Att motverka polarisering och segregation blir en allt viktigare uppgift för kommunikatörer. Kommunen behöver initiera gemenskapsbyggande dialog mellan de boende – inom och mellan olika områden.

Kommuners kommunikationsarbete kommer i ökande utsträckning också handla om att säkerställa att alla grupper i samhället nås av samma information för att på det viset minska segregationen. Det här kräver en tydligare anpassning utifrån målgruppernas villkor och behov. Att kunna prioritera, vägleda och besluta vilka insatser som ger bäst effekt är viktiga uppgifter för kommunikatörer.

5.4 Medborgarna i Västra Götaland missnöjda med sina möjligheter att påverka

Medborgardialog ligger i politikers intresse för att få möjlighet till att förankra beslut och för att få kunskap om medborgarnas åsikter (SOM-

institutet, 2017). Boende i Västra Götaland anser sig dock inte kunna påverka politiker genom medborgardialog utan istället genom att konfrontera det politiska systemet på eget initiativ. Generellt så anser boende i Västra Götaland kunna påverka de politiska besluten i viss mån.

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Det missnöje som boende i Västra Götalandsregionen har kring sina möjligheter att påverka politiska beslut behöver kommunen motverka genom en tydlig dialog som bjuder in till medskapande. Dialogen behöver ha tydliga ramar kring vad boende och näringsliv kan påverka samt en tydlig återkoppling kring effekten av dialogen.

5.5 Flexibla arbetsplatser leder till minskad relationell kommunikation

Kontorens uppbyggnad påverkar på vilket sätt internkommunikation sker. Den aktivitetsbaserade kontorsytan, som efterföljt det öppna kontorslandskapet, bidrar till mer informell och personlig kontakt mellan medarbetare. Denna typen av kontakt kallas av språkforskare relationell kommunikation och behövs för att medarbetare ska trivas på arbetet. Samtidigt som det aktivitetsbaserade kontoret kommer har det också blivit modern med en mer flexibel arbetsplats, vilket leder till att många jobbar hemifrån eller är på resande fot. På den flexibla arbetsplatsen minskar den relationella kommunikationen då medarbetare träffas allt mer sällan. Det är därför viktigt att investera i digitala plattformar för intern kommunikation i organisationer där medarbetarna sällan är samlade på kontoret (Nio-Fem, Tidskrift om arbetsliv och profession, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Den interna kommunikationen och betydelsen av relationell kommunikation får inte glömmas bort. En flexibel arbetsplats inom kommuner ställer krav på investeringar i digitala plattformar för intern kommunikation.

5.6 Nudging

Nudging är ett en trend som ligger i gränslandet mellan mikro och makro. Ordet nudging kommer ifrån engelska och betyder ungefär att knuffa. Nudging som metod handlar om att designa valsituationer så att det blir lätt att göra rätt – exempelvis genom att knuffa oss till att äta mer vegetariskt genom att placera de vegetariska rätterna högst upp på menyn (SVT).

Valfriheten inskränks inte i och med att alternativen inte plockas bort. Nudging förändrar inte individers värderingar utan metoden är avsedd att påverka rutinbeteenden eller att underlätta för individer att göra val i situationer med komplex information (Association for psychological science, 2017). Genom olika sätt att presentera information kan större

beteendeförändring uppnås i olika sammanhang än vad som uppnås genom traditionella kommunikationsinsatser (Resumé, 2018).

Möjliga konsekvenser för Göteborgs Stads kommunikation:
Nudging är ett effektivt redskap som Göteborgs Stad kan använda i sitt arbete med förändringskommunikation. För att arbeta med nudging krävs kunskap om den målgrupp som kommunikationen riktas sig mot. Samtidigt måste de kommunikatörer som planerar kommunikationen ha sakkunskap eller samarbeta tätt med de specialister som besitter sakkunskapen.

6 Exempel från andra kommuner

6.1 Malmö stad

En kommunikationspolicy i förändring
Malmö stads nuvarande kommunikationspolicy ser kommunikationen som medel för att stärka dialogen, engagemanget, samarbetet och erfarenhetsutbytet med boende och näringsliv, vilket i förlängningen gör det möjligt för staden att utföra sitt uppdrag bättre.

I Malmö stad ses kommunikation som ett styrmedel som bidrar till att driva verksamheterna mot sina uppsatta mål. Kommunikation är därför en naturlig del i planer och beslut som rör kommunens verksamhet.

Kommunikatörer på alla nivåer i organisationen har ett ansvar att stödja chefer och medarbetare i deras kommunikationsarbete genom att initiera, driva och följa upp den interna och externa kommunikationsprocessen.

All Malmö stads kommunikation ska leva upp till kommunens vision. Kommunikationen ska beskriva Malmös medborgares demokratiska rättigheter, ge information, vägledning och beskriva hur medborgarna kan vara med och påverka. All stadens kommunikation utgår från mottagarens behov och ska därmed var öppen tillförlitlig, tydlig och planerad.

Det pågår just nu ett arbete med att revidera stadens kommunikationspolicy. Det handlar främst om att uppgradera och anpassa efter det nya medielandskapet och teknikutvecklingen. Policyn omfattar också en lagförteckning där de lagar som styr kommunikationsområdet listas.

Relationen till medborgarna
Kommunikation är en demokratisk rättighet för Malmö stads medborgare. De som bor i Malmö har rätt att få information och vägledning om Malmö stads planer och beslut – hur de själva kan påverka och kan komma att påverkas av dessa. Kommunen ser en öppen dialog med medborgarna som en förutsättning för att kommunen ska kunna fatta bra beslut. Målet är att det alltid tydligt ska framgå vart medborgarna ska vända sig om de vill veta mer, diskutera eller klaga på något.

Malmö stad har också utvecklat konkreta verktyg i syfte att stärka delaktigheten. Malmö-initiativet innebär att en medborgare kan lägga upp ett förslag, till exempel ”här behövs det ett nytt övergångsställe”. Om förslaget får fler än 100 röster på hemsidan så formuleras det av en tjänsteperson och tas upp av den berörda nämnden. Kommunen har också

utvecklat Malmö-panelen, som fungerar som en stor fokusgrupp bestående av 1000 malmöbor med representativitet på kön och ålder. Här kan nämnderna lägga ut förslag som panelen får ta ställning till. Tjänstepersoner sammanställer därefter svaren och återkopplar till politiken.

Intern kommunikation
Malmö stad ser att den interna och externa kommunikationen hänger samman. Målet är att medarbetarna i kommunen ska få information innan den når medborgare, massmedia och andra aktörer. För att staden ska uppfattas som en god serviceorganisation måste medarbetarna stå bakom såväl kommunikation som beslut.

Det pågår ett kontinuerligt arbete med internutbildningar, såväl för medarbetare som ledningen. Det har skett en ökad efterfrågan från chefer för stöd i den strategiska kommunikationen. Däri ligger också en stor del av framgången i kommunikationsarbetet.

Trender som påverkar kommunikationen
Det är viktigt för Malmö stad att hela tiden bygga upp ny kunskap kring förflyttningar i kommunikationsmönster och trender inom kommunikationsområdet. Detta görs genom omvärldsspaningar som omfattar trender, analys och bevakning. Malmö stad har arbetat aktivt för att kommunicera med sociala medier och rörlig bild och upplever att många andra kommuner ser Malmö som en föregångare. Bland annat har en handbok för sociala medier och rörlig bild utvecklats. På den egna videoplattformen finns idag 1200 filmer.

Nya sätt att nå fram till olika grupper
Vissa av Malmö stads verksamheter översätter till andra språk. Det gäller i synnerhet inom exempelvis förskoleverksamheten. Kommunen har också en princip om att allt material ska göras på lätt svenska för att säkerställa att så många som möjligt inkluderas. Sedan ett år tillbaka har ett nätverk startats kring interkulturell kommunikation för att bygga upp kunskapen ytterligare kring hur staden ska nå fram till de grupper som inte pratar svenska.

I arbetet med den nya kommunikationspolicyn utvecklas också det visuella uttrycket. Det finns flera verktyg som används, från bildkomposition till färgprofilering. Någon särskild satsning på utveckling av symboler har inte gjorts.

Ny organisation
Malmö stad har genomfört en omorganisering och därigenom skapat en central kommunikationsavdelning. Det för kommunikatörerna närmare varandra vilket ger många fördelar. En utmaning har samtidigt varit att hitta nya arbetssätt så det inte uppstår glapp gentemot verksamheterna. Tidigare satt nämligen kommunikatörer på olika avdelning och var på så vis mer integrerade i verksamheten. En annan större förändring är att IT slagits samman med kommunikationsavdelningen. Eftersom allt mer

kommunikationsarbete går mot det digitala innebär denna organisering att kommunikationen stärks och nya synergier uppstår.

6.2 Stockholms stad

Stockholms stads nuvarande kommunikationsprogram sträcker sig till 2022. Staden har ansatsen att kommunikation genomsyrar alla stadens verksamheter – det är en del av alla de hundratusentals kontakter och möten som staden har varje dag. De har valt att se kommunikationen som en självklar och integrerad del av kommunens arbetssätt och verksamhetsprocesser. Genom att arbeta medvetet med sin kommunikation anser Stockholm stad att de skapar en enhetlig och relevant bild av staden samtidigt som kommunikationen bidrar till kvaliteten i deras verksamheter. Det här innebär att kommunikationen i kommunen är en strategisk stödprocess för att styra, leda och utveckla verksamheten.

Stockholms stad ser välfungerande kommunikation som grundläggande i ett demokratiskt samhälle. Som kommun innebär det att deras kommunikation ska vara lätt att förstå och underlätta för individen i kontakten med dem. I kommunen uppdrag ingår inte bara att ge information, de ska även erbjuda vägledning.

För Stockholm stad var det tydligt att kommunikationsmönstren idag är i ständig förändring, vilket ställer krav på ett agila processer och kommunikatörer som är flexibla och lyhörda för förändring.

Intern och extern kommunikation
För Stockholms stad ses intern och extern kommunikation som sammankopplade och alla medarbetar anses ha ett kommunikativt ansvar. Det är dock cheferna som tillskrivs det yttersta kommunikationsansvaret.

Intern kommunikationen anses vara en förutsättning för att medarbetarna ska kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt – den skapar delaktighet och engagemang. Därmed har de gjort bedömning att en god intern kommunikation är avgörande för kommunens externa kommunikation. Medarbetarna är stadens ansikte utåt.

I allt detta blir kommunikatörens uppgift att skapa förutsättningarna och strukturen för kommunikation med kommunens målgrupper**.**

Relationen till stockholmarna
Stockholms stad vill ta tillvara invånarnas engagemang och kunskap genom fortlöpande dialog. För att få en framgångsrik dialog och kommunikation med invånarna har kommunen som mål att kommunicera på invånarnas villkor. Kommunen arbetar därför strategiskt med målgruppsanalys samt ett flexibelt förhållningssätt som möjliggör att de anpassar sig när förutsättningar ändras. Istället för att utgå ifrån en traditionell syn på målgrupper utifrån exempelvis geografi och ålder

utgår de istället ifrån kunskap om målgruppens behov, drivkrafter, kommunikationsvanor, språkkunskaper och livssituation.

Ny teknik och kanalval
Stockholms stad har ansatsen att de ska arbeta nytänkande och långsiktigt i sina kommunikationsinsatser. Det innebär att kommunen använder sig av vad de bedömer som relevant digital teknik samt uppmuntrar innovativt tänkande. Vilka kanaler och vilken teknik som används beror på hur de bäst når målgruppen. För att lyckas med det krävs att kommunikatörerna är uppdaterade om förutsättningar och trender. I sina kanalval tar kommunen ett steg bort ifrån de traditionella kommunikationskanalerna.

Stadens främsta digitala kontaktyta idag är deras webbplatser. För att kunna möta nya generationers kommunikationsmönster krävs att kommunen lyssnar aktivt och för dialog på arenor där invånarna finns.

Varumärke
För Stockholm stad finns det två vinster med att ha ett tydligt varumärke – det skapar en intern sammanhållning mellan de olika avdelningarna och gör stadens verksamhet tydlig för invånarna. I strävan att göra kommunens varumärke tydligt arbetar man med övergripande budskap som bygger på stadens ambition. Budskapen ska ha ett berättande format och vara konkreta.

Kommunikationen bidrar till att möta stadens utmaningar
Stockholm stad står inför utmaningar med en växande befolkning och bostadsbrist. Samtidigt behöver de hantera sociala och ekonomiska skillnader som finns hos invånarna. Trots att Stockholms stad länge strävat efter att bryta segregationen är det fortfarande en uppdelad stad. Kommunen behöver också möta upp att många av de nya stockholmarna har utländsk bakgrund. Kommunens bedömning är att kommunikation kan bidra till jämlika förutsättningar att ta del av, och delta i, stadens verksamheter och utveckling.

Genom att börja använda engelska mer konsekvent i sin kommunikation möter kommunen delvis upp det mer internationella klimatet. Dock ser det fortsatt behov av kommunikations anpassat även till andra språk. Viktigast är dock att kommunikationen är målgruppsanpassad och utgår ifrån de boendes förutsättningar. Kommunen har även tagit fram ett omfattande pictogram-utbud som ett sätt för att förenkla, förtydliga och förstärka kommunikationen till medborgarna.

Kommunen ser att kommunikation som är inriktad på kunskapsutbyte och samarbete över gränser kan bidra till att hitta lösningar på de komplexa samhällsproblem de står inför idag.

6.3 Manchester arbetar med symboler för att kommunicera

Manchester City Council jobbar mycket med symboler i deras kommunikation, både på deras hemsida och i resterande kommunikation. De menar att symbolerna har en viktig roll i kommunikationen då de blir som en naturlig paus i långa textdokument och för att symbolerna hjälper ögat att röra sig över kommunikationen, genom att alltså addera symboler som ett element i designen.

Det har varit framgångsrikt för dem på deras hemsida där de skapar kategorier med hjälp av symbolerna. Symbolerna har ett eget utseende men passar bra ihop med alla andra. De menar vidare att symboler tillåter dem att kommunicera utan ord eller i samband med ord för att markera särskilda meddelanden. Varför de använder symboler i deras kommunikation är för att de kan skapa emotionella kopplingar och även en historisk koppling. De lyfter själva upp en symbol som dök upp strax efter den tragiska terrorattacken i Manchester den 22 maj 2017, som kallas ”worker bee”. Den symboliserar människorna som jobbade under den industriella revolutionen i Manchester, vilket ligger till stor grund för hur staden är idag. ”Worker bee” har fått en stor spridning och även blivit en viktig symbol för invånarna i Manchester och det är många som till och med har den tatuerad på sig.

7 Referenslista

Adweek (2014-4-11), ”Millennials Trust User-Generated Content 50% More Than Traditional Media”, http://www.adweek.com/digital/millennials-trust-user-generated-content-50-traditional-media-infographic/

Arbetsförmedlingen (2017), “Digitalisering, kompetensförsörjning och arbetsmarknadspolitiska utmaningar” https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Rapporter/Ovriga/2018-05-11-Digitalisering-kompetensforsorjning-och-arbetsmarknadspolitiska-utmaningar.html

Association for psychological science (2017) ” Behavioral ‘Nudges’ Offer a Cost-Effective Policy Tool” https://www.psychologicalscience.org/news/releases/behavioral-nudges-offer-a-cost-effective-policy-tool.html

Boverket (2015), ”Vision för Sverige 2025” https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/sa-planeras-sverige/sverige-2025/vision-for-sverige-2025/

Cenvigo (2015), “Augmented Reality i sjukvården”, http://cenvigo.com/en/augmented-reality-i-sjukvarden/

CGI (2016), “CGI:s nordiska medborgarundersökning 2015”, https://www.cgi.se/newsletter/engagera-medborgarna-i-den-digitala-utvecklingen

Chef (2018) ” 6 trender: Så här kan framtidens kontor se ut” https://chef.se/6-trender-sa-har-kan-framtidens-kontor-se-ut/

Chef (2018) ”En halv miljon nya jobb – men offentlig sektor lockar inte unga https://chef.se/en-halv-miljon-nya-jobb-men-offentlig-sektor-lockar-inte-unga/

Cisco (2017), ”Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2016–2021”, https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html

CMS Wire, (2017) “9 Technology Trends Shaping the Digital Workplace in 2018” https://www.cmswire.com/digital-workplace/9-technology-trends-shaping-the-digital-workplace-in-2018/?utm_source=cmswire.com&utm_medium=email&utm_campaign=cm&utm_content=nl-daily-171212&mkt_tok=eyJpIjoiTkRjd05qSTBaakU1WkRKaSIsInQiOiJkMEtLcTVqeFdLVTFUSkdEenl2V0ZGdG1mc0I2dFdTNzRZQkw5eWlYR1ZVa2VPVGNUZlUzN25hY0dQSnpcL2l5bFZhbmpuN2RlTDFJYTZBMTd2cGV3VXNkQlZBRThVZlwvWExocnp6b2d5a1Q2SDdKS1VXaHJmSDRGd092cDFiVkZyIn0%3D

Co.Design (2016-10-31), ”How One Florida City Is Reinventing Itself With UX Design”, https://www.fastcodesign.com/3065107/how-one-florida-city-is-reinventing-itself-with-ux-design

Computer Sweden (2017-5-18), ”Kommuner i knipa när dataskyddsregler skärps – kan krävas på miljoner”, https://computersweden.idg.se/2.2683/1.682803/kommuner-dataskydd

Dagens Media (2017), ”Så mycket omsätter influencer marketing” https://www.dagensmedia.se/marknadsforing/sa-mycket-omsatter-influencer-marketing-6854372

Dagens industri (2017) ”De äldre är aktiva och köpstarkta”
https://www.di.se/nyheter/de-aldre-ar-aktiva-och-kopstarka/

Delmi (2017) ”Migration i siffror”
http://www.delmi.se/migration-i-siffror#

Deloitte (2016), ”Millennials byter gärna jobb – värderingar viktigare än pengar”,
http://www.mynewsdesk.com/se/deloitte/pressreleases/millennials-byter-gaerna-jobb-vaerderingar-viktigare-aen-pengar-1294841

Digidel (2013), ”Digidel 2013 – Ökad digital delaktighet”,
https://www.iis.se/docs/digidel_slutrapport_2013.pdf

Digitaliseringskommissionen (2016a), ”Temarapport 2016:2 – Det sociala kontraktet i en digital tid”, https://digitaliseringskommissionen.se/wp-content/uploads/2013/10/Temarapport-2-Det-sociala-kontraktet-i-en-digital-tid.pdf

Digitaliseringskommissionen (2016b), ”SOU 2016:89 – För digitalisering i tiden”,
http://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/sou-2016_89_webb.pdf

EU-kommissionen (2015), ”The Ageing Report”,
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee3_en.pdf

EU-kommissionen (2016), “eGovernment Benchmark 2016”,
https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/eu-egovernment-report-2016-shows-online-public-services-improved-unevenly

EU-kommissionen (2017), “Trends in European Digital Public Services in the EU 2017”, http://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=44393

FAO (2009), ”Global agriculture towards 2050”
http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/lon/HLEF2050_Global_Agriculture.pdf

FN, (2018), “World Urbanization Prospects”
https://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2018-KeyFacts.pdf

Folkbildningsnätet (2016-09-13) ”Filterbubblor och nyhetsundvikare”,
https://www.folkbildning.net/amnen/media-it/informationssamhallet/filterbubblor-och-nyhetsundvikare/

Forte (2014-11-28), ”Svårforcerad arbetsmarknad för nyanlända”,
http://forte.se/artikel/svarforcerad-arbetsmarknad-for-nyanlanda/

Forskning.se (2016) ” Digitaliseringen förändrar hela vår värld”
https://www.forskning.se/2016/04/12/digitaliseringen-forandrar-hela-var-varld/

Framtidens kommuner (2017-11-8), ”GDPR skapar ordning och reda i kommunernas datamängder”, http://framtidenskommuner.se/artikel/gdpr-skapar-ordning-och-reda-i-kommunernas-datamangder/

Göteborgs Stad (2018), ”Befolkningsprognos för Göteborg”,
http://statistik.goteborg.se/Demografi/Demografirapporter-och-analyser/Kommunprognos/

IDG (2015), “Virtual reality hetare än någonsin – här pumpas miljarderna in”,
http://www.idg.se/2.1085/1.637714/vr-virtual-reality

IEEE Spectrum (2016-8-18), “Popular Internet of Things Forecast of 50 Billion Devices by 2020 Is Outdated”, http://spectrum.ieee.org/tech-talk/telecom/internet/popular-internet-of-things-forecast-of-50-billion-devices-by-2020-is-outdated

IHM Business School, (2013) “Ledarskapet och Nätverksbaserade organisationer” https://www.ihm.se/blogg/madeleine-von-gyllenpalm/ledarskapet-och-natverksbaserade-organisationer

Institutet för språk och folkminne (2017), ” En brokig provkarta på olika typer av ord” http://www.sprakochfolkminnen.se/sprak/nyord/nyordslistan-2017/kronika.html

IIS (2018) ”Så blir öppna dataåret 2018” https://www.iis.se/blogg/oppna-data/2018/

IRM (2017), ” Influencer marketing omsätter en halv miljard” http://www.irm-media.se/media/1959/influencer-marketing.pdf

Jusek (2013), ”Säkra kompetensförsörjningen i offentlig sektor”, https://www.jusek.se/Documents/PDF/rapporter_remisser/sakra_kompetensforsorjningen_rapport.pdf

Kairos Future, (2017), ” Millennials konsumtion och kommunikation” https://www.kairosfuture.com/se/publikationer/nyheter/millennials-konsumtion-och-kommunikation/

KPCB (2016). ”Internet Trends Report 2016, http://www.kpcb.com/internet-trends

Kry (2018), https://kry.se/sa-funkar-det/

Markets and Markets (November 2015), “Eye Tracking Market by Type, by Application, by Industry and by Geography - Global Trend & Forecast to 2020”, http://www.researchandmarkets.com/research/rj5hgs/eye_tracking

Lindgren, Tilde (2016) ” Kompetensförsörjning i offentlig sektor” http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=8900074&fileOId=8900077

Lomma kommun (2017), “Trendspaning 2030” https://lomma.se/kommun-och-politik/politik-och-demokrati/utveckling-2030/trendspaning-2030.html

McKinsey (2016a), “An executive’s guide to machine learning”, http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/an-executives-guide-to-machine-learning

Medieakademin (2018), ”Förtroendebarometer 2018”, http://medieakademien.se/wp-content/uploads/2018/03/Presentation-fortroendebarometern_2018.pdf

Migrationsverket (2016), ”Asylsökande till Sverige 2000-2015”, http://www.migrationsverket.se/download/18.2d998ffc151ac3871598173/1460036885615/Asylsökande+till+Sverige+2000-2015.pdf

Motivation.se (2014-05), ”Offentlig sektor lockar inte studenter”, https://www.motivation.se/innehall/offentlig-sektor-lockar-inte-studenter/

MSB, ”Stärkt privat-offentlig samverkan på informations- och cybersäkerhetsområdet” https://www.msb.se/Upload/Nyheter_press/Redovisning%20Regeringsuppdrag%20JU2017-05789-SSK%20Privat-offentlig%20samverkan.pdf

Nio – Fem (2017), ”Fasta regler för fri kommunikation”
http://tam-arkiv.se/sites/default/files/documents/tam_publikationer/Nio-Fem_nr%202-17_Low%20res.pdf

PWC (2018) ”Megatrends”
https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html

Regeringen (2015), ”En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020,
http://www.regeringen.se/contentassets/98919a0ca0f1427491a3eef22a7d177c/en-nationell-strategi-for-hallbar-regional-tillvaxt-och-attraktionskraft-20152020.pdf

Regeringen (2017-12-6), ”Ny myndighet för digitalisering av den offentliga sektorn till Sundsvall”, http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2017/12/ny-myndighet-for-digitalisering-av-den-offentliga-sektorn-till-sundsvall/

Regeringen (2008), ” Globaliseringens drivkrafter och samhällsekonomiska konsekvenser”
https://www.regeringen.se/49b72f/contentassets/cec791945c0f473da9fb523eb1409600/globaliseringens-drivkrafter-och-samhallsekonomiska-konsekvenser

Region Skånes omvärldsanalys (2017)
https://utveckling.skane.se/digitala-rapporter/region-skanes-omvarldsanalys/inledning/

Resumé (2018), ” Nudging – påverka målgruppen med beteendevetenskapliga verktyg”
https://www.resume.se/akademi/nudging-kurs/

SCB (2015-03-03), ”Risk för kraftig personalbrist inom vården”,
http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Risk-for-kraftig-personalbrist-inom-varden/

SCB (2014), ” SCB, 2014, Prognos för befolkningsutvecklingen i Sverige till år 2060”
https://www.scb.se/Util/login.aspx?ReturnUrl=%2fsv_%2fhitta-statistik%2fstatistik-efter-amne%2fbefolkning%2fbefolkningsframskrivningar%2fbefolkningsframskrivningar%2f14498%2f14505%2fbehallare-for-press%2f372727%2f

SCB (2018), Statistikdatabasen, http://www.statistikdatabasen.scb.se/

SCB (2017), ” Trender och Prognoser 2017”
https://www.scb.se/contentassets/60312e50301145l2b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf

SKL (2014), ”Vägval för framtiden”,
http://skl.se/download/18.547ffc53146c75fdec079e4b/1404478740292/skl-15-trender-vagval-for-framtiden-2025.pdf

SKL (2016), “Undersökning om svenskarnas inställning till digitalisering i välfärden”,
http://www.smartarevalfard.se/download/18.148f864415505bad969efae/1464856258006/PPTom+SIFO+unders%C3%B6kningen+f%C3%B6r+webben.pdf

SKL (2017-12-19), ” Nya digitaliseringsmyndigheten efterlängtad”,
https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/nyhetsarkivdigitalisering/arkivdigitalisering/nyadigitaliseringsmyndighetenefterlangtad.13336.html

SKL (2018) ”Öppen data om offentlig verksamhet”,
https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/fuskoegentligheterkorruptioninternkontroll/forebyggfuskoegentligheterochbedrageri/intervjuerexempel/arkivexempelfilmer/oppendataomoffentligverksamhet.12606.html

SKL (2018) ”Ekonomirapporten 2018”
https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/ekonomi/ekonomirapporten.7150.html

SKL (2018) ” Mål och strategier för en smartare välfärd”
https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/nationellsamverkanstyrning/malochstrategier.6728.html

SKTF (2011), ”Unga om drömjobbet”,
https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/sktf-2011/unga-om-dromjobbet_januariisl2011df.pdf

SLL Kulturförvaltningen (2017-1-27), “Landstinget satsar mer på virtual reality och fobibehandling”,
http://www.mynewsdesk.com/se/kulturforvaltningen/news/landstinget-satsar-mer-paa-virtual-reality-och-fobibehandling-216397

SMHI, ” Klimatförändringar orsakade av människan”
https://www.smhi.se/kunskapsbanken/klimatforandringar-orsakade-av-manniskan-1.3833

SOM-institutet (2016), ”Svenska trender 1986-2015”,
http://som.gu.se/digitalAssets/1593/1593613_svenska-trender-2015.pdf

SOM-institutet (2017), ”En brokig gemenskap”
https://som.gu.se/publicerat/bocker/71.-en-brokig-gemenskap

SOM-institutet (2018) ”Svenska trender 1986-2017”,
https://som.gu.se/digitalAssets/1689/1689577_1.-svenska-trender-1986-2017.pdf

SOM-institutet (2018) ”SOM-seminariet”
https://som.gu.se/publicerat/presenterat

ST (2015-10-24), “Flyktingar med svåra krigstrauman – en utmaning för vården”,
http://www.st.nu/allmant/medelpad/flyktingar-med-svara-krigstrauman-en-utmaning-for-varden

Statens medieråd (2017) ”Social medier”
https://statensmedierad.se/larommedier/medierdaochnu/socialamediersuppkomstochroll.379.html

Stockholms Skrivbyrå, (2016), ”5 trender inom språk och skrivande”
https://stockholmsskrivbyra.se/5-trender-inom-sprak-och-skrivande/

Stone Temple (2018-4-27), ”Mobile vs Desktop Usage in 2018: Mobile takes the lead”,
https://www.stonetemple.com/mobile-vs-desktop-usage-study/

Sven-Olof Bodenforsseminariet (2018), “Artificiell Kreativitet? Kreativ Intelligens?”

Sveriges Kommunikatörer (2018), “Guy Britt om kommunikationsbranschens stora skifte – från externt till internt”
https://sverigeskommunikatorer.se/nyheter/guy-britt-om-kommunikationsbranschens-stora-skifte--fran-externt-till-internt/

SVT, ” Nobelpristagaren: ”Nudging” gör det lätt att välja rätt”
https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/nudging-gor-det-latt-att-valja-ratt

SXSW (2018-4-20), ”Ray Kurzweil’s “The Power of Ideas to Transform the World is Accelerating” Featured Session at SXSW 2018”, https://www.sxsw.com/interactive/2018/sxsw-2018-featured-session-the-power-of-ideas-to-transform-the-world-is-accelerating-with-ray-kurzweil/

Technology Review (2018-2-14), ”China’s AI startups scored more funding than America’s last year”, https://www.technologyreview.com/the-download/610271/chinas-ai-startups-scored-more-funding-than-americas-last-year/

Telia (2016), “Digitalt nätverk ger bättre diagnoser”, https://www.telia.se/foretag/trender-och-nytta/2016/Juni/digitalt-natverk-ger-battre-diagnoser

Telia (2016), ” Nyttan med den digitala arbetsplatsen” https://www.telia.se/foretag/trender-och-nytta/2016/Augusti/nyttan-med-den-digitala-arbetsplatsen

Tillväxtanalys (2016), ”Regional tillväxt 2015”, https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.550f002d154d019034422d6c/1463988711599/rapport_2016_01_rev_Regional+tillväxt+2015.pdf

Trafikverket (2014), ” Fem megatrender som förändrar samhället” https://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet/Rapporter/Omvarldsanalyser/Trender-i-transportsystemet/megatrender/

US National Intelligence Council (2012), “Global Trends 2030”

Vinnova (2018), “Artificiell intelligens i svenskt näringsliv och samhälle” https://www.vinnova.se/globalassets/dokument/ai-analys-slutrapport-180430-final.pdf

Visma (2016), “Företag sämre än offentlig sektor på digitalisering”, http://media.visma.se/pressreleases/foeretag-saemre-aen-offentlig-sektor-paa-digitalisering-1599986

Vetenskapsrådet (2014) ” Forskningens framtid! Ämnesöversikt 2014: Humaniora och samhällsvetenskap.” https://publikationer.vr.se/produkt/forskningens-framtid-amnesoversikt-2014-humaniora-och-samhallsvetenskap/i

Vårdfokus (2016-6-14), ”Pålästa patienter utmaning för sjuksköterskor”, https://www.vardfokus.se/webbnyheter/2016/juni/palasta/

World Value Survey (2018) http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp

Expertintervjuer:

Jesper Falkheimer, Professor och forskare vid institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet
Anders Ekholm, Vice VD på Institutet för framtidsstudier
Lennart Wittberg, Strateg på Skatteverket
Märit Melbi, Omvärldsanalys SKL, Sveriges Kommuner och Landsting
Lisa Rudebäck, Språkvårdare Institutet för språk och folkminnen

Göteborgs Stad

Göteborgs Stads policy för kommunikation

Reglerande styrande dokument

► **Policy**
Riktlinje
Regel
Anvisning
Rutin
Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

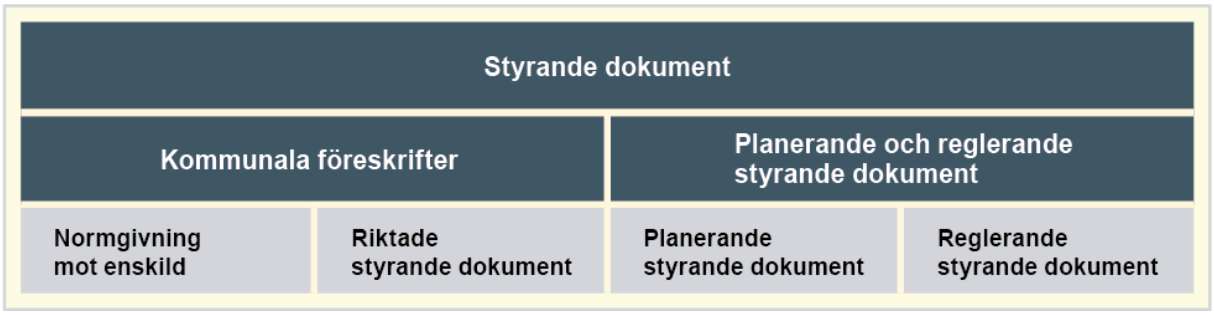


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Göteborgs Stads policy för kommunikation			
Beslutad av: Kommunfullmäktige	Gäller för: Nämnder och styrelser	Diarienummer: 0564/19	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Policy	Giltighetstid: Tillsvidare	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: Kommunikationsdirektör
Bilagor: [Bilagor]			

Innehåll

Inledning 3

Syftet med denna policy 3

Vem omfattas av policyn 3

Koppling till andra styrande dokument 3

Policy för kommunikation 4

Inledning

Syftet med denna policy

Göteborgs Stads policy för kommunikation beskriver hur staden kommunicerar, med vilka och varför.

Göteborgs Stads kommunikation ska bidra till förverkligandet av Göteborgs Stads beslut, verksamhetsmål och budget. En genomtänkt och målinriktad kommunikation hjälper stadens medarbetare att hålla hög kvalitet på tjänster och service och säkerställer att resurser används effektivt. Genom enhetlig kommunikation skapas intern samhörighet och extern tydlighet.

Vem omfattas av policyn

Denna policy gäller tillsvidare och för samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad.

Koppling till andra styrande dokument

Styrande dokument inom andra områden med påverkan på denna policy är:

- Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy
- Program för attraktiv arbetsgivare
- Riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll
- Program för utveckling av Göteborgs Stads service till boende, besökare och företag
- Program för innovation
- Program för e-samhälle

Policy för kommunikation

Information och kommunikation – förutsättning för demokrati

- Göteborgs Stads information och kommunikation ska kännetecknas av öppenhet och ett aktivt förhållningssätt samt alltid vara opartisk och saklig.
- Inom Göteborgs Stad följer ansvaret för information och kommunikation med ansvaret för verksamheten.
- Göteborgs Stad skiljer tydligt på roll och uppdrag när det gäller tjänstepersoners och politikers information och kommunikation.
- Göteborgs Stads kontakter med massmedia ska präglas av öppenhet och proaktivitet.

Enhetlig och effektiv information och kommunikation

- Göteborgs Stads information och kommunikation ska utgå från målgruppernas behov och förutsättningar.
- Göteborgs Stads information och kommunikation ska vara modern och effektiv.
- Göteborgs Stads information och kommunikation ska baseras på stadens budskapsplattformar, stadens grafiska profil och stadens förhållningssätt.
- Göteborgs Stads gemensamma prioriterade kommunikationskanaler är goteborg.se, digitala Vårt Göteborg och stadens intranät.
- Göteborgs Stad ska vara en kommunikativ organisation.

Göteborgs Stad

Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation

Reglerande styrande dokument

- Policy
- ► **Riktlinje**
- Regel
- Anvisning
- Rutin
- Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

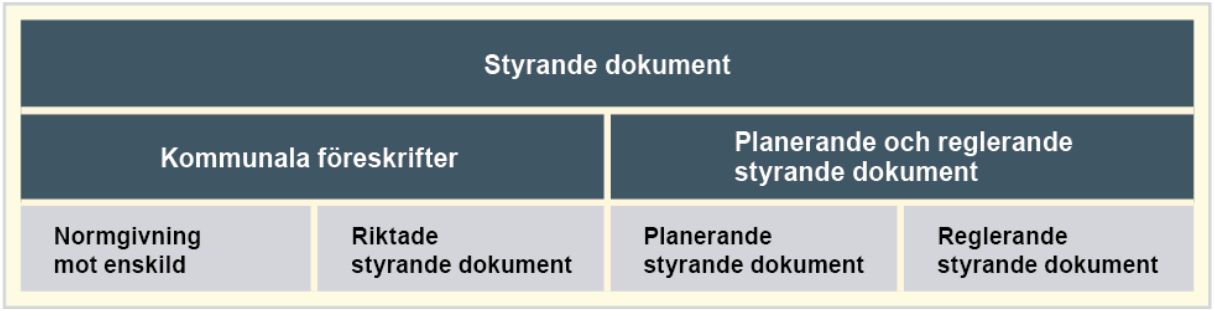


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation			
Beslutad av: Kommunfullmäktige	Gäller för: Nämnder och styrelser	Diarienummer: 0564/19	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Riktlinje	Giltighetstid: Tillsvidare	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: Kommunikationsdirektör
Bilagor: [Bilagor]			

Innehåll

Inledning 3

Syftet med denna riktlinje 3

Vem omfattas av riktlinjen 3

Bakgrund 3

Lagbestämmelser 3

Koppling till andra styrande dokument 3

Riktlinje för kommunikation 4

Information och kommunikation – förutsättning för demokrati 4

Enhetlig och effektiv information och kommunikation 5

Inledning

Syftet med denna riktlinje

Göteborgs Stads riktlinje konkretiserar Göteborgs Stads policy för kommunikation som på en övergripande nivå beskriver hur staden kommunicerar, med vilka och varför.

Göteborgs Stads information och kommunikation ska bidra till förverkligandet av Göteborgs Stads beslut, verksamhetsmål och budget. En genomtänkt och målinriktad information och kommunikation hjälper också stadens medarbetare att hålla hög kvalitet på tjänster och service och säkerställer att resurser används effektivt. Genom enhetlig information och kommunikation skapas intern samhörighet och extern tydlighet.

Vem omfattas av riktlinjen

Denna riktlinje gäller tillsvidare och för samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad.

Bakgrund

Kommunen har enligt lag skyldighet att tillhandahålla information. Den offentliga förvaltningen arbetar på medborgarnas uppdrag och ska beakta allas likhet inför lagen samt iaktta saklighet och opartiskhet i enlighet med de krav som uppställs i regeringsformen.

Lagbestämmelser

Lagar att förhålla sig till när man kommunicerar är bland andra offentlighetsprincipen, språklagen, yttrandefrihetsgrundlagen, kommunallagen, marknadsföringslagen och aktiebolagslagen.

Koppling till andra styrande dokument

Styrande dokument inom andra områden med påverkan på denna riktlinje är:

- Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy
- Program för attraktiv arbetsgivare
- Riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll
- Program för utveckling av Göteborgs Stads service till boende, besökare och företag
- Program för innovation
- Program för e-samhälle

Riktlinje för kommunikation

Denna riktlinje konkretiserar Göteborgs Stads policy för kommunikation genom att sätta ramarna för arbetet med stadens information och kommunikation. Riktlinjen visar hur kommunikationsarbete ska utföras men lämnar visst utrymme för stadens förvaltningar och bolag att själva utforma information och kommunikation utifrån sina mål och målgrupper.

Information och kommunikation – förutsättning för demokrati

Information och kommunikation är en grundförutsättning för att Göteborgs Stads målgrupper ska känna till vad som händer i staden och varför, samt kunna ta tillvara sina demokratiska rättigheter och använda, påverka och utveckla kommunens tjänster och service.

Göteborgs Stads information och kommunikation ska kännetecknas av öppenhet och ett aktivt förhållningssätt samt alltid vara opartisk och saklig.
Det betyder att Göteborgs Stads information och kommunikation ska vara faktabaserad och grundad på fattade beslut. På detta sätt stärks trovärdigheten för stadens olika verksamheten såväl som för staden som helhet.

Därför gäller följande:

- Tillgängliggör fattade beslut och informera om syftet med dessa för att skapa möjlighet till insyn och delaktighet.
- Informera och kommunicera inför, efter och i samband med politiska beslut.
- Värdera aldrig fattade beslut i tjänsteutövning.
- Använd inte metoder, finansiering eller kanaler för information och kommunikation som kan innebära att förtroendet för staden på något sätt minskas på kort eller lång sikt.

Inom Göteborgs Stad följer ansvaret för information och kommunikation med ansvaret för verksamheten.

Därför gäller följande:

- Stadens ledningsgrupper och chefer informerar och kommunicerar om den egna verksamhetens mål och uppdrag.
- Stadens ledningsgrupper och chefer ansvarar för att det finns en struktur för återkoppling mellan verksamhet och ledningsgrupp.
- Stadens ledningsgrupper och chefer följer upp och utvärderar kommunikationsinsatserna i förhållande till de egna målen.

Göteborgs Stad skiljer tydligt på roll och uppdrag när det gäller tjänstepersoners och politikers information och kommunikation.

Därför gäller följande:

- Politisk information och kommunikation hanteras av partiernas egna organisationer och i partiernas egna kanaler.

Göteborgs Stads kontakter med massmedia ska präglas av öppenhet och proaktivitet.
Massmedierna spelar en viktig roll i den kommunala demokratin. De är förmedlare av information, opinionsbildare och kritiska granskare av den kommunala verksamheten.

Därför gäller följande:

- Massmedia ska snabbt kunna komma i kontakt med den tjänsteperson inom Göteborgs Stad som har ansvar eller kompetens i en sakfråga.
- Informera och kommunicera proaktivt och sakligt när det gäller såväl positiva som negativa budskap.

Enhetlig och effektiv information och kommunikation

Göteborgs Stads målgrupper är boende, besökare och näringsliv samt medarbetare.

Göteborgs Stads information och kommunikation ska utgå från målgruppernas behov och förutsättningar.

Därför gäller följande:

- Inhämta kunskap om stadens målgruppers behov och önskemål och anpassa information och kommunikation utifrån detta.
- Informera och kommunicera utifrån respektive förvaltnings/bolags mål och målgrupper.

Göteborgs Stads information och kommunikation ska vara modern och effektiv.

Därför gäller följande:

- Kommunicera effektivt och innovativt och ta tillvara den nya teknikens möjligheter.
- Utveckla kontinuerligt stadens information och kommunikation för att möta målgruppernas behov.
- Samordna stadens kommunikationsprocesser.

Göteborgs Stads information och kommunikation ska baseras på stadens budskapsplattformar, stadens grafiska profil och stadens förhållningssätt.
Utöver det kommunikativa huvudbudskapet – *Hållbar stad – öppen för världen* – verkar Göteborgs Stads kommunikationsplattformar som fundament i stadens information och kommunikation. Detta hjälper staden att bli tydlig i sin information och kommunikation och signalera Göteborg som en stad – även om staden har en mångsidig verksamhet. Flera av stadens bolag har egna grafiska profiler men kommunicerar också att de är en del av Göteborgs Stad. Göteborgs Stads information och kommunikation ska också bidra till att skapa bilden av Göteborg som plats såväl som en viktig del i regionen.

Därför gäller följande:

- Informera och kommunicera i enlighet med stadens budskapsplattformar.
- Använd stadens grafiska profil.
- Basera stadens information och kommunikation på stadens förhållningssätt.
- Informera och kommunicera vid rekrytering utifrån stadens koncept för employer branding.

Göteborgs Stads gemensamma prioriterade kommunikationskanaler är goteborg.se, digitala Vårt Göteborg och stadens intranät.

För stadens målgrupper är Göteborgs Stads digitala kanaler den naturliga första kontaktytan för information om stadens tjänster och service. Förväntningar på tillgänglighet, dialog och effektivitet i digitala kanaler ökar.

Därför gäller följande:

- Styr stadens information och kommunikation till de gemensamma prioriterade kanalerna.
- Använd Goteborg.se som den gemensamma kanalen för extern information och kommunikation.
- Använd stadens intranät som den gemensamma kanalen för intern information och kommunikation.
- Använd digitala Vårt Göteborg som stadens samlade kanal för att berätta vad staden gör och varför.

Göteborgs Stad ska vara en kommunikativ organisation.

En förutsättning för att nå hög kvalitet på kommunikationen med boende, besökare och näringsliv är att stadens medarbetare är välinformerade om verksamheten och dess mål och kan verka som kunskapsbärare och stadens ambassadörer.

Därför gäller följande:

- Stadens chefer säkerställer att medarbetarna har tillgång till relevant information och att förutsättningarna för kommunikation är goda.
- Stadens chefer involverar medarbetarna i tidig och öppen dialog
- Stadens medarbetare håller sig informerade om det som är av betydelse för de egna arbetsuppgifterna.
- Stadens medarbetare informerar chefer och kollegor om det som är viktigt inom det egna verksamhetsområdet.
- Stadens medarbetare bidrar till ett kommunikativt klimat genom att informera och kommunicera aktivt och konstruktivt.

Göteborgs Stad

Göteborgs Stads anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia

Reglerande styrande dokument

- Policy
- Riktlinje
- Regel
- ► **Anvisning**
- Rutin
- Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

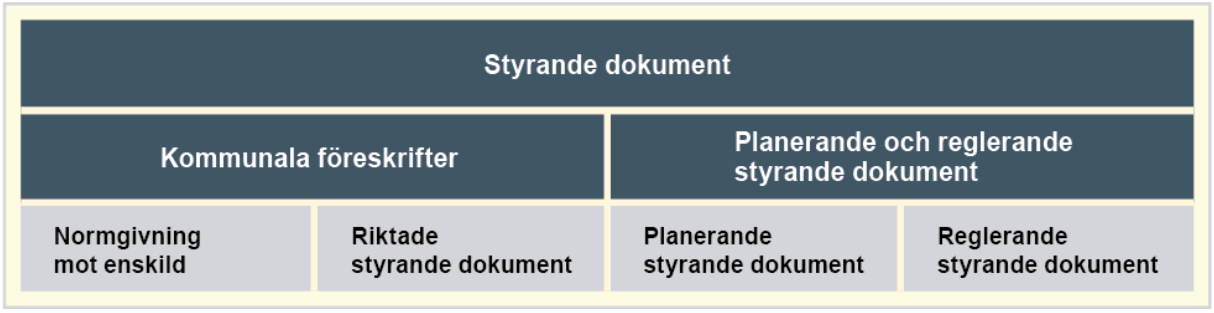


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Göteborgs Stads anvisning för politikers medverkan i stadens kanaler och stadens kontakter med massmedia			
Beslutad av: Kommunfullmäktige	Gäller för: Nämnder och styrelser	Diarienummer: 0564/19	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Anvisning	Giltighetstid: Tills vidare	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: Kommunikationsdirektör
Bilagor: [Bilagor]			

Innehåll

Inledning 3

Syftet med denna anvisning 3

Vem omfattas av anvisningen 3

Bakgrund 3

Koppling till andra styrande dokument 3

Anvisning 4

Politikers medverkan i stadens kanaler 4

Pressmeddelanden 4

Pressträffar 4

Inledning

Syftet med denna anvisning

Dokumentet är ett komplement till Göteborgs Stads policy för kommunikation och Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation. Syftet är att ange ramarna för politikers medverkan i Göteborgs Stads kanaler och kontakter med massmedia, med utgångspunkt i tjänstepersoners och politikers skilda roller och uppdrag.

Vem omfattas av anvisningen

Denna anvisning gäller tillsvidare för nämnder och styrelser i Göteborgs Stad. Fullmäktigeförsamlingars information och kommunikation är undantagna.

Bakgrund

Kommunstyrelsen gav 2019-08-28 ett uppdrag till stadsledningskontoret att ta fram en anvisning för hur mötet med press och media ska genomföras för att säkerställa att Göteborgs Stad skiljer tydligt på roll och uppdrag när det gäller tjänstepersoners och politikers information och kommunikation.

Koppling till andra styrande dokument

Göteborgs Stads policy för kommunikation
Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation

Anvisning

Politikers medverkan i stadens kanaler

Göteborgs Stad skiljer tydligt på roll och uppdrag när det gäller tjänstepersoners och politikers information och kommunikation i stadens kanaler.

Inom Göteborgs Stad följer ansvaret för information och kommunikation med ansvaret för verksamheten.

Därför gäller följande:

- När politiker informerar och kommunicerar i stadens kanaler ska de alltid uttala sig för hela nämndens/styrelsens räkning, ha nämndens/styrelsens uppdrag att kommunicera samt uttala sig utifrån nämndens/styrelsens uppdrag.
- Partipolitisk information och kommunikation hanteras av partiernas egna organisationer och i partiernas egna kanaler.

Pressmeddelanden

Pressmeddelanden från Göteborgs Stad ska vara faktabaserade och grundade på fattade beslut.

Därför gäller följande:

- Pressmeddelande skickas av förvaltning/bolag till massmedia och ska utformas enligt stadens manual för pressmeddelanden.
- När politiker medverkar i stadens pressmeddelanden är det på uppdrag från nämnd/styrelse.

Pressträffar

Göteborgs Stads pressträffar ska genomföras enkelt och effektivt.

Därför gäller följande:

- Inbjudan skickas av förvaltning/bolag till massmedia. Av inbjudan ska framgå att närvarande journalister har möjlighet att träffa tjänstepersoner och, i förekommande fall, politiker.
- Tjänstepersoner från förvaltning/bolag genomför sitt möte med massmedia och informerar om fakta och fattade beslut. Politiker kan närvara vid, men medverkar inte i, tjänstepersonernas föredragningar.
- Efter föredragningar och eventuella frågor till tjänstepersonerna tar politikernas pressträff vid. Vid behov kan tjänstepersoner bistå med fakta även under politikernas pressträff.