



# Facebookförvaltning

En kvalitativ studie av tre Värmländska kommuners användning av sociala medier i e- förvaltningen.

---

Facebook administration

A qualitative study of how three municipalities in Värmland use social media in their e- administration.

---

Mikael Bergman

Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap

---

Medie- och kommunikationsvetenskap

---

Kandidatuppsats 15 hp

---

Karin Fast

---

2013-06-12

---

Lönnummer:

---

## Abstract

With the rise of the internet especially and information- and communication technology in general, the opportunities for fast and effective communication and sharing of information have proliferated. In relation to the new technologies, the citizens' demands on organizations' communicative efforts have increased. Today's citizens have high standards regarding transparency, the opportunity to dialogue and have hopes to influence the public sector. With the development of social media in society new opportunities have therefore been created for the ways in which public sector organizations can and should relate to their residents. Today's municipalities must address citizen demands and needs to communicate on their terms, which has led to a situation where a number of municipalities around the country are using social media in their e- government. That social media are used in municipal e- dialogue with residents is however a new phenomenon. There is therefore no official guidelines from the parliament regarding how social media should be used for successful communication or dialogue with citizens, and this circumstance has created some difficulties for how the local governments should use the new technology effectively.

The purpose of the studie is to examine how three communes in Värmland have used social media in their e- government. To be able to perform the study, representatives from Forshaga, Hammarö and Karlstad commune have been interviewed. Theories about e- governance, e- democracy, internet, social media, publicity laws, citizen as customers and public organizations changes and possibilities in society have been used to analyze the results from the interviews. The study shows that local governments find that work with social media is primarily positive, but that there are also disadvantages and difficulties. Tips from the government have been used even if local modifications sometimes are needed and the reason that social media is used are the communes endeavor on interactivity and fast citizen dialogue. In the future, the municipalities will be required to try to work more efficiently with the new technologies in demand for a greater transparency, which is considered important.

**Keywords:** e- Governance, e- dialogue, Facebook, commune, social media

## Sammanfattning

Med internet och information- och kommunikationsteknologiernas uppkomst har större möjligheter till snabb och effektiv kommunikation och informationsdelning getts. I samband med den nya tekniken har medborgarnas krav ökat. Medborgarna ställer idag höga krav på transparens, möjlighet till dialog och har förhoppningar om att påverka den offentliga sektorn. Med sociala mediers framfart i samhället har det därför skapats nya förutsättningar för hur offentliga organisationer kan och bör förhålla sig till sina invånare. Dagens kommuner måste förhålla sig till medborgarnas krav och måste kommunicera på deras villkor, vilket har lett till att en mängd kommuner runt om i landet har börjat använda sociala medier i sin e- förvaltning. Att sociala medier används i kommunernas e- dialog med invånarna är dock ett nytt fenomen. Det finns därför inga officiella riktlinjer från riksdagen gällande hur de sociala medierna ska användas för framgångsrikt kommunicerande eller för dialog med medborgarna, vilket har skapat vissa svårigheter för hur kommunerna ska använda den nya tekniken på ett effektivt sätt.

Syftet med studien är att undersöka hur tre Värmländska kommuner har använt sig av sociala medier i sin e- förvaltning. För att kunna genomföra studien har representanter från Forshagas, Hammarös och Karlstads kommun intervjuats. Teorier om e- förvaltning, e- demokrati, internet, sociala medier, offentlighetslagar, medborgararen som kund och offentliga organisationers förändringar och möjligheter i samhället har använts för att analysera resultaten från intervjuerna. Studien visar att kommunerna tycker att arbetet med sociala medier primärt är positivt, men att det även finns nackdelar och svårigheter. Tips från regeringen har använts även om lokal modifiering ibland behövs och anledningen till att sociala medier används är kommunernas strävan om interaktivitet och snabb medborgardialog. Inför framtiden behöver kommunerna försöka jobba effektivare med den nya tekniken i efterfrågan om ökad transparens, som anses viktigt.

**Nyckelord:** e- förvaltning, e- dialog, Facebook, kommun, sociala medier

# Innehållsförteckning

<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
Keywords.....	ii
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>iii</b>
Nyckelord .....	iii
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>iv</b>
<b>1 Introduktion</b> .....	<b>1</b>
1.2 Syfte .....	2
1.2.1 Forskningsfrågor .....	2
1.3 Definitioner .....	2
1.3.1 24- timmarsmyndigheten .....	2
1.3.2 e- dialog.....	2
1.3.3 e- Government.....	3
1.3.4 E- delegationen .....	3
1.3.5 IKT (ICT) .....	3
1.3.6 Kommun.....	4
1.3.7 Digital Divide .....	4
1.3.8 New Public Management.....	4
1.3.9 SKL – Sveriges Kommuner och Landsting.....	4
1.3.10 Social media.....	4
1.3.11 Webb 2.0.....	5
1.4 Avgränsningar .....	5
1.5 Uppsatsens disposition .....	6
<b>2 Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
2.1 Organisationsskillnader.....	7
2.1.1 Privata och offentliga organisationer.....	7
2.1.2 New Public Management .....	8
2.2 Offentliga organisationer.....	9
2.2.1 Kommunhistorik .....	10
<b>3 Teori</b> .....	<b>12</b>

3.1 Organisationsförändringar .....	12
3.1.2 Medborgaren som kund .....	13
3.1.3 Offentlighetslagar skapar problem.....	15
3.2 e- förvaltning.....	16
3.2.1 e- demokrati .....	17
3.2.2 Nya (teknik)möjligheter.....	18
3.2.3 Internet .....	19
3.2.4 Sociala Medier.....	21
3.3 Sammanfattning teori.....	23
<b>4 Metod .....</b>	<b>27</b>
4.1 Metodval - Kvalitativ metod.....	27
4.2 Trovärdighet – validitet/reabilitet.....	28
4.3 Urval.....	29
4.4 Intervjustrategi .....	30
4.5 Insamling och tolkning av data .....	31
4.6 Intervjuer .....	32
4.7 Operationalisering .....	34
4.8 Forskningsetik.....	34
<b>5 Empiri .....</b>	<b>35</b>
5.1 Hammarö kommun.....	35
5.1.1 Sociala medier .....	35
5.1.2 Strategier och riktlinjer .....	35
5.1.3 Fördelar och nackdelar, möjligheter och svårigheter .....	36
5.1.4 Framtid och förhoppningar .....	36
5.2 Forshaga kommun.....	37
5.2.1 Sociala medier .....	37
5.2.2 Strategier och riktlinjer .....	37
5.2.3 Fördelar och nackdelar, möjligheter och svårigheter .....	38
5.2.4 Framtid och förhoppningar .....	38
5.3 Karlstad kommun.....	39
5.3.1 Sociala medier .....	39
5.3.2 Strategier och riktlinjer .....	39

5.3.3	Fördelar och nackdelar, möjligheter och svårigheter .....	40
5.3.4	Framtid och förhoppningar .....	40
<b>6</b>	<b>Analys .....</b>	<b>42</b>
6.1	Större möjligheter i förändrade tider .....	42
6.2	Kommunikationsstrategier.....	43
6.3	Sociala medier för e- dialog.....	44
6.4	Fördelar och nackdelar - möjligheter och svårigheter .....	46
6.5	Framtidsförhoppningar .....	48
<b>7</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>50</b>
7.1	Varför använder kommunerna sociala medier i sin e- förvaltning? .....	50
7.2	Hur använder kommunerna sociala medier för e- förvaltning? .....	50
7.3	Vilka svårigheter och möjligheter kan påträffas med sociala medier som kommunikationskanal för e- dialog?.....	51
<b>8</b>	<b>Förslag till framtida forskning .....</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Implikationer för samhället och arbets-/yrkesliv .....</b>	<b>55</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>57</b>	
	Litteratur och vetenskapliga artiklar.....	57
	Webbkällor.....	62
	Offentliga dokument.....	63
<b>Bilagor .....</b>	<b>64</b>	
<b>Bilaga 1 – kortare beskrivning av studiens kommuner .....</b>	<b>64</b>	
	Forshaga kommun.....	64
	Hammarö kommun.....	64
	Karlstad kommun .....	64
<b>Bilaga 2 – intervjufrågor.....</b>	<b>65</b>	
	Intervjumall för kvalitativa intervjuer .....	65
	Formalitetsfrågor .....	65
	Intervjufrågor .....	65
	Extrafrågor använda vid intervju i Karlstad kommun 26 April.....	66

## 1 Introduktion

”Sociala medier är inte teknik. Sociala medier är inte en generationsfråga. Sociala medier är ett nytt förhållningssätt till vår omgivning. Där vi låter det analoga mötet mellan människor kompletteras med det digitala mötet” (Stakston, s. 47, 2010).

I dagens samhälle har internet och sociala medier fått snabb framfart. Internet har förändrats från webb 1.0 till webb 2.0, vilket innebär att det är ett större användarfokus i förhållande till tidigare. Förändringen ger fler möjligheter till kommunikation, informationsbyte och dialog – en mer flexibel webb (Murugesan, 2007). Den nya tekniken gör även att informationen och kommunikationen kan spridas över hela världen i snabb takt, vilket leder till att exempelvis information, åsikter, tankar, erfarenheter, tjänster och videoklipp kan delas fort mellan internetanvändare. Den snabba spridningen tyder på att internet idag är ett utbredd fenomen med en global ökning på 566 procent mellan år 2000 och 2012 (internetworldstats.com) och offentliga organisationer måste i dagens Sverige anpassa sig till det medborgarna gillar och använder, vilket betyder att internet och sociala medier blivit obligatoriska att använda i strävan efter ökad medborgardialog (Staktston, 2010). Den snabba utvecklingen har dock skapat problem för kommuner som eftersöker en lyckad dialog med invånarna, då det saknas riktlinjer, kunskap och i vissa fall resurser för hur sociala medier ska användas för kommunikation. Det finns rekommendationer och tips från bl.a Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och e-delegationen men inga officiella riktlinjer är ännu framtagna. Samhällsutvecklingen i form av internet har sprungit ifrån teorierna om informationsspridning, och Kraft och Strandberg (2007) menar att problemet ligger i att det inte utvecklats några nya teorier.

Kommuner har börjat använda och omarbota metoder från den privata sektorn, t.ex Customer Relationship Management för att förhålla sig till samhällsförändringarna, och de flesta offentliga organisationer har insett hur viktigt internet är för en effektiv dialog. Nästan 80 procent av Sveriges kommuner, landsting och regioner använder i dagsläget sociala medier i sitt arbete (skl.se). Den svenska offentliga sektorn är dock unik på vissa sätt med både lagar och förordningar som kommunerna måste förhålla sig till i förvaltningsarbetet. Att använda internet kan ge kommunerna möjlighet till att enklare och effektivare förhålla sig till exempelvis offentlighetsprincipen; att information inte får hållas hemlig, alla medborgare ska ha rätt att ta del av allmänna handlingar (Kraft och Strandberg, 2007). I och med att fler och fler kommuner idag börjat anpassa sig till medborgarnas kommunikationskanaler, och med en social mediaökning på 20 procent i landets kommuner mellan år 2010 och 2012 (skl.se) finner jag det intressant att

forska i hur sociala medie- satsningen fungerat för kommunerna i studien. Frågor som funnits under studiens gång har bl.a varit varför kommunerna använder sociala medier? Används en egen strategi eller följs rekommendationerna från t.ex e- delegationen strikt? Anser kommunerna att den externa kommunikationen och medborgardialogen fungerat och vilka fördelar och nackdelar har påträffats? Finns riktlinjer för tjänstemännen som arbetar med sociala medierna? För att genomföra studien har därför tre Värmländska kommuner som alla arbetar aktivt med sociala medier intervjuats.

## 1.2 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur, varför och med vilka eventuella konsekvenser tre Värmländska kommuner använder sig av sociala medier i sin e- förvaltning.

### 1.2.1 Forskningsfrågor

- Varför använder kommunerna sociala medier i sin e- förvaltning?
- Hur använder kommunerna sociala medier för e- förvaltning?
- Vilka svårigheter och möjligheter kan påträffas med sociala medier som kommunikationskanal för e- dialog?

## 1.3 Definitioner

Här förklaras återkommande ord och uttryck som hör till studien. Ord eller uttryck som läsaren kanske inte är införstådd i och som kan behöva utvecklas för att göra det enklare att följa uppsatsen.

**1.3.1 24- timmarsmyndigheten:** En myndighet som tillhandahåller e- tjänster online, via webben. 24- timmar syftar på att tjänsterna ska vara tillgängliga för medborgaren dygnet runt, och oavsett vart man befinner sig (Statskontoret, 2000). Uttrycket skapades när Riksdagen fastslog som mål att Sverige som första land ska bli ett informationssamhälle för alla med just visionen att myndigheterna ska kunna erbjuda högkvalitativa tjänster till medborgare och företag dygnet runt. För att nå dessa mål fick Statskontoret i uppdrag att hjälpa myndigheter i bl.a utveckling och tillhandahållning av metoder, avtal och vägledning (Adachi, 2005).

**1.3.2 e- dialog:** E- dialog står för elektronisk dialog. Med uttrycket dialog avses oftast kommunikation mellan två eller flera parter, med förutsättningen att båda eller alla parter är



öppna för att diskutera och lyssna (ljusdal.se). I vardagsspråk används ofta ordet dialog som synonym till samtal, men det kan också användas i sammanhang som har mer seriös prägel. En lyckad dialog innebär att personerna i samtalet lär av varandras tankar och erfarenheter gällande ett ämne eller företeelse som alla är intresserade av (Döös och Wilhelmsson, 2012).

E- dialog definieras därför som kommunikation och diskussion mellan två eller flera partner som sker elektroniskt via internet, och som samtidigt kan bidra till ökad förståelse för det som diskuteras.

**1.3.3 e- Government:** Beroende på vem och vart frågan ställs finns det små särskiljande definitioner av vad e- Government exakt är. Europeiska Unionen, EU, har förklarat termen som användningen av information och kommunikationsteknologier (ofta förkortat IKTs/ICTs) i offentliga förvaltningar, kombinerat med organisatoriska förändringar och ny kompetens för att förbättra både public service men även demokratiska processer, samt för att stärka stödet för den offentliga politiken (Åkesson, Skålén och Edvardsson 2008). En förklaring som är i koherens med Bekkers och Homburg synsätt på e- Government. De förklarar termen som hur offentliga organisationer använder sig av moderna informations och kommunikationsteknologier, främst då internet och webbt Teknologi, för att stödja eller omformulera de nuvarande och/eller framtida (informations, kommunikations och transaktions) förhållandena med intressenter inom den interna eller externa omgivningen för att skapa mervärde (Bekkers och Homburg, 2005).

Notera att e- Government på svenska översätts e- förvaltning, och att detta uttrycks innebörd är densamma som e- Government.

**1.3.4 E- delegationen:** E- delegationen är en kommitté som ligger under Näringsdepartementet och som blev inrättad i Mars år 2009 av regeringen. Delegationen är en expertgrupp som består av 16 generaldirektörer från IT- intensiva myndigheter och från SKL, Sveriges Kommuner och Landsting (se definition nedan). E- delegationens uppdrag är att driva på e- utvecklingen inom offentlig sektor, bl.a genom att ta fram riktlinjer och vägledning för exempelvis sociala medier. Kommitténs arbete sträcker sig från 2009 fram tills 2014 (edelegationen.se).

**1.3.5 IKT (ICT):** IKT står för Informations och kommunikationsteknik och går att se som en fortsättning eller utveckling av IT (Informationsteknik). IKT handlar om kommunikation och de tillämpningar som kan användas i samband med det (searchcio-midmarket.techtarget.com). En användbar definition av IKT är att det i allmänhet handlar om de teknologier som används för

insamling, åtkomst, presentering, manipulering eller kommunicering av information (Lloyd, 2005).

**1.3.6 Kommun:** En gammal men fortfarande lämplig definition om vad en kommun är för något beskrev Gustafsson 1999. Först och främst är en kommun en territoriellt avgränsad enhet för lokalt självstyre. En kommun har ett obligatoriskt medlemskap men också offentligrättsliga befogenheter och en viss förordningsmakt, med exempelvis trafikregler och beskattningsrätt. Slutligen är det offentligrättsliga juridiska personer, vilket med andra ord betyder att kommunen kan ingå avtal och äga fast och lös egendom (Gustafsson, 1999).

**1.3.7 Digital Divide:** Med digitale divide, eller på svenska översatt den digitala klyftan brukar vetenskapsmän avse de ofta inkomstbaserade hinder för tillgången till kultur- och kommunikationsmedel och tjänster som kan utgöra en upprepning eller visa på klasskillnaderna i samhället (Flew, 2007). Rice och Haythornthwaite (2006) förklarar att termen digital divide brukar användas för att förklara den differentiella tillgången och användandet av internet utefter plats, inkomst, ras och kön.

**1.3.8 New Public Management:** New Public Management, oftast förkortat NPM är samlingsnamnet för organisationsreformsmetoder i offentlig sektor, som är influerade av lösningar med utgång ifrån den privata näringssektorn. Dessa metoder bygger på ett förtroende för chefer och marknader, istället för på högre tjänstemän och yrken (Liff, 2011). NPM kan sammanfattas på så vis att det är en slags samlingsbeteckning för olika moderniseringsåtgärder, där det största syftet är att nå en ökad effektivitet (Montin, 2007).

**1.3.9 SKL – Sveriges Kommuner och Landsting:** Sveriges Kommuner och Landsting som förkortas SKL är en politiskt ledd arbetsgivar- och intresseorganisation till för landets kommuner, landsting och regioner. Medlemmar är Sveriges 290 kommuner och 20 landsting, och SKLs styrelse består av ungefär 230 förtroendevalda (skl.se). SKLs uppdrag är att ge kommuner, landsting och regioner bättre förutsättningar för både lokalt och regionalt självstyre och visionen är att utveckla välfärden (skl.se).

**1.3.10 Social media:** Även denna term finns det olika förklaringar för. En som jag gillar att använda är att social media hänvisar till interaktion mellan människor men också till att skapa, kommentera, dela och även utbyta innehåll i i virtuella nätverk/grupper (Ahlqvist, Bäck, Halonen och Heinonen 2008). Brit Staktson definerar sociala medier som digitala kommunikationsformer

genom vilka människor kan dela upplevelser, erfarenheter, åsikter och innehåll med varandra, oberoende av tid och plats (Stakston, 2010).

Det finns till synes en stor mängd olika sociala medieplattformar på internet, t.ex bloggar, sociala nätverk, online- spel, chattplattformar, wikis och lokaliseringstjänster (Stakston, 2010). Sociala medier i olika storlekar och med olika målgrupper och syften, men i denna uppsats är det speciellt tre stycken som kommer benämnas (anledningen är att dessa tre plattformar just nu är bland de största på internet och det är dessa tre kommunerna i studien främst använder sig utav) och därför kan behövas ge en kortfattad förklaring.

Primärt är det Facebook, en social nätverkssajt där användare ges möjlighet att skriva/kommentera statusar, dela foton/filmer, skapa grupper och hålla kontakt med nya och gamla vänner samt familj. 2012 hade Facebook över 845 miljoner aktiva användare, som tillsammans delade omkring fyra miljarder bitar innehåll per dag (Wilson, Gosling och Graham, 2012). Utöver Facebook är även YouTube en väldigt populär medieplattform där användare gratis kan ladda upp, titta på och kommentera olika videoklipp. YouTube startades 2005, finns i 53 länder och i över 61 språk och har mer än en miljon unika besökare varje månad (youtube.com). Slutligen finns Twitter, ett realtidsnätverk av information där deltagare skriver korta meddelanden, ofta kallade för "tweets" (twitter.com). Personer kan prenumerera på andra medlemmars tweetflöde, och kan även citera eller återge meddelanden, ofta kallat för en "re-tweet" eller att man "re- tweetar" någon. I Februari 2012 använde 15 procent av internetns användare Twitter, och det är speciellt populärt bland den yngre generationen; 26 procent av internetanvändare mellan 18 och 29 år använder Twitter, vilket kan ses som en imponerande spridning för sajten som startade år 2006 i San Francisco, USA (Smith och Brenner, 2012).

**1.3.11 Webb 2.0:** Med uttrycket Webb 2.0 beträffas ofta det "nya" Internet i relation till det gamla, Webb 1.0. I Webb 2.0 ligger fokus i att användarna nu, i motsats till Webb 1.0 har mer möjlighet till interaktivitet och samarbete. Begreppet var först använt av Darcy DiNucci (DiNucci, 1999), men uttrycket blev inte "känt" eller uppmärksammat förrän några år senare när Tim O'Reilly använde sig utav det (O'Reilly, 2005).

## 1.4 Avgränsningar

I studien har jag valt att studera hur tre utvalda kommuner ser på arbetet med sociala medier i e-förvaltningen. Detta betyder att studien har utgått från de intervjuade respondenternas

perspektiv. Respondenterna representerar kommunerna och målet med studien är därför inte att ge ett medborgarperspektiv.

När studien behandlar offentliga organisationer är det ett kommunperspektiv jag utgår från, även om arbetet säkert berör även andra offentliga organisationer som t.ex landsting. Studien är fokuserad på kommunernas externa kommunikation, från kommun till medborgare. Om eventuella interna kommunikationsfrågor dyker upp är det inget jag lagt någon större vikt på, utan fokus ligger i den externa kommunikationen.

## **1.5 Uppsatsens disposition**

Uppsatsen börjar med ett inledningskapitel där syfte och frågeställningar, definitioner av viktiga begrepp samt avgränsningar presenteras. Inledningen följs av bakgrund där allmän kommunfakta presenteras. Efter bakgrund följer teoridelen där jag redogör för olika teorier som är intressanta i relation till studien. Kapitel fyra är metoddelen där uppsatsens ansats läggs fram; vilken metod som använts samt hur och varför. Efter metodpresentationen följer ett kapitel där empirin redovisas, och efter det kommer analysdelen. Uppsatsen avslutas med ett kapitel där mina slutsatser, förslag till framtida forskning och slutligen implikationer för arbets- och organisationslivet presenteras. I slutet av uppsatsen hittas de referenser som använts och utöver detta två bifogade bilagor med intervjumallen jag utgått ifrån vid genomförandet av intervjuerna.

## 2 Bakgrund

*Här redovisas skillnader mellan offentliga och privata organisationer och svenska kommuners historia. Bakgrundspresentationen är till för att läsaren ska få bättre förståelse för kommunernas struktur och arbetsätt.*

### 2.1 Organisationsskillnader

Vid diskussioner gällande organisationer finns det två aspekter angående två olika organisationstyper; privata och offentliga organisationer och även om den distinkta skillnaden mellan dessa två organisationsformer. Med privat organisation åsyftas privatägda företag och hushåll, och vid försök att definiera offentlig organisation avses oftast offentlig sektor – kommun, landsting och stat (almeqa.se). Under nedstående rubrik sammanställs olika perspektiv på organisationsformerna i dagens samhälle.

#### 2.1.1 Privata och offentliga organisationer

En populär syn på skillnaden mellan offentliga och privata organisationer berörde den amerikanske statsvetaren Graham Allison i en gammal berömd artikel där han frågade om offentliga och privata organisationer var olika på alla viktiga områden. Med Graham Allisons artikel hamnade han i facket av organisationsteoretiker som vill understryka på skillnaderna i offentlig och privat sektor (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik, 2005). Den gruppen av forskare som anser att det finns en tydlig skillnad mellan privata och offentliga organisationer påpekar exempelvis att offentliga organisationer måste ta större hänsyn till en bredare uppsättning av värderingar och mål, exempelvis genom demokratisk hänsyn och värderingar om t.ex rättssäkerhet (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik, 2005). Detta argument kan påföljas i forskarnas påstående att offentliga organisationer är ansvariga inför medborgare istället för speciella grupper (som exempelvis kunder eller målgrupp), samt att det i offentliga organisationer läggs större vikt på t.ex öppenhet, insyn och likabehandling jämfört med de privata organisationerna (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik, 2005).

I motsats till denna inriktning finns även personer som hävdar att det inte är någon fundamental skillnad mellan privata och offentliga organisationer (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik, 2005). Dessa teoretikers ambition är att utveckla modeller och insikter som är giltiga för alla organisationsformer, och Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (s. 14, 2005) berättar att ”denna allmängiltiga inriktning inom organisationsteorin argumenterar för att det bör läggas tyndpunkter på likheter mellan organisationer och att utveckla kunskaper som går på tvären över alla organisationer, för att på det sättet tona ned skillnaden mellan offentligt och privat, eller mellan affärsmässiga och allmännyttiga organisationer.” Ovanstående citat berättar om

sambanden som har börjat skådas mellan privat och offentlig sektor, att offentliga organisationer har börjat tillämpa metoder från den privata sektorn i sitt eget arbete och sin egen marknadsföring.

### 2.1.2 New Public Management

Den andra av de två teoretiska inriktningarna som beskrevs ovan går hand i hand med reformprogrammet som kortfattat beskrevs under definitioner i början av uppsatsen; uttrycket New Public Management.

NPM utvecklades under 1980- talet och fick genombrott i bl.a Australien, Nya Zeeland och Storbritannien, och fast det inte är en enhetlig teori utan mer ett uttryck för ett nytt slags tänkande tolkas och används det på ungefär samma sätt nationellt, dvs i de flesta nationer som brukar det (Montin, 2007). Dunleavy, Margetts, Bastow och Tinkler (2005) skriver att NPM-vågen startades utifrån olika teman om uppdelning, konkurrens och utefter motiv för förändring i offentlig sektor. Men det var inte bara Nya Zeeland, Australien och Storbritannien som var tidiga med NPM, utan även i Sverige började reformprogrammet NPM användas tidigt, med bl.a införandet av semi- självständiga myndigheter (Paulsson, 2012). Sveriges kommuner har använt NPM sedan slutet av 1980- talet.

Stig Montin poängterar att ”kommunallagen från 1991 gav kommunerna stor frihet att organisera nämnder och verksamheter” (Montin, s. 120, 2007). Cristian Lima (2007) belyser hur införandet av ledingsredskap och ledarskapsvärderingar från privata sektorn är en viktig punkt för hur NPM brukar beskrivas, och användare av NPM framhäver att offentliga och privata organisationer har viktiga gemensamma drag och att de därför kan organiseras ifrån samma principer (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik, 2005). NPM- forskare hävdar att organisationsmodeller och styrelseformer från de privata organisationerna kan överföras till de offentliga, ett försök att tonar skillnaderna mellan offentliga och privata organisationer (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik, 2005). I och med reformsmöjligheterna, att ”bryta ner” dessa olika modeller och styrelseformer plus de nya möjligheterna (kommuner och övriga offentliga organisationers så kallade marknadsanpassning) blev det fritt fram för kommunerna att börja använda sig av olika former av organisatoriska lösningar, det blev större valfrihet i hur arbetet skulle ske i offentlig sektor (Montin, 2007). Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005) berättar att utvecklingen som den ser ut idag är att de tydliga gränserna mellan privat och offentlig sektor har börjat brytas ned inom vissa fält, det har blivit fler organisationer i skärningspunkten mellan den offentliga och privata verksamheten, och Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005) aktualiserar att offentligt- privat samarbete inte är ett nytt fenomen i dagens samhälle; organisationer kan vara

offentliga i en utsträckning, men även vara privata i en annan dimension. Avslutningsvis finns det även forskare som hävdar att NPMs utveckling har stannat av, och i vissa fall blivit omvänd. Dunleavy, Margetts, Bastow och Tinkler (2005) påstår att NPM radikalt har ökat institutionell och politisk komplexitet och att detta har medfört negativa effekter för medborgarnas kapacitet till att lösa sociala problem.

## 2.2 Offentliga organisationer

Under ovanstående rubrik presenterades olika forskares försök att särskilja och förena privata och offentliga organisationer. Det går att klargöra att det finns betydande likheter mellan privata och offentliga organisationer, men det finns det även skillnader värda att upplysa. Här förklaras och utvecklas därför vad som kännetecknar en offentlig gentemot en privat organisation.

En markant skillnad mellan offentliga och privata organisationer är hur de är styrda. I en privat organisation består ledningen av en styrelse som utgår ifrån aktieägarna, vilket är annorlunda gentemot den offentliga organisationens styrelse som är vald av folket (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005)). En annan skillnad ligger i organisationens faktiska intressen, en offentlig organisation opererar inte på en marknad med köp, försäljning och priser (Jacobsen, 2005). I en privat organisation finns ett uppdrag eller vision att följa, t.ex att leksaksföretag ska tillverka attraktiva leksaker som sedan barn och deras föräldrar köper – organisationen måste klara konkurrensen på den kommersiella marknaden. I privata organisationer, med uppdrag liknande det illustrerade förstås därför att privata organisationer jobbar utefter ett mål, att nå högre inkomster. Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005) skriver att privata organisationer arbetar mot ett grundläggande mål, som att tjäna pengar: att bedriva vinst och nå ett ekonomiskt överskott. I en offentlig organisation finns däremot flera mål och uppdrag att ta hänsyn till. Offentliga organisationer är multifunktionella och har en mängd olika avsikter att ta hänsyn till, exempelvis politisk styrning, offentlighet och insyn i beslutsprocesser, neutralitet och tjänstekvalitet (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005)). Detta redogör för att en offentlig organisation är mer utsatt för kritik, men också att det är svårt att ta hänsyn till alla olika mål och människor som ska bli tillfredsställda.

En sista skillnad mellan privata och offentliga organisationer är faktumet att den offentliga organisationen inte bedriver sin verksamhet på den ekonomiska marknaden och med fri konkurrens. Tilläggas ska dock att de senaste årens reforminslag som bl.a konkurrensutsättning och bolagsbildning har gett ett ökat inslag av marknad och marknadsliknande mekanismer i den offentliga sektorn (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005)). Sammanfattningsvis förklaras

detta som att offentliga organisationer helt enkelt har fler mål och en större grupp människor att ta hänsyn till, de kan inte inrikta sig på att enbart tjäna pengar, även om givetvis det också är väsentligt. Jacobsen (2005) menar att en offentlig organisation inte har vinstmaximering som viktigaste mål.

### 2.2.1 Kommunhistorik

Med studiens mål att studera tre utvalda kommuner och inte andra offentliga myndigheter beskrivs här förändringar som skett för en inblick i hur det Svenska kommunväsendets utveckling och arbete sett ut under de senaste 35 åren.

På 1970- talet fullbordades kommunsammanslagningarna runt om i landet. Anledningen till sammanslagningarna var i syfte att stärka kommunernas kapacitet för att genomföra en nationellt omfattande välfärdspolitik, och sedan 1950- talet, då Sverige bestod av ungefär 2500 kommuner, gjorde dessa sammanslagningar att landet bestod av knappt 280 kommuner (Montin, 2007). Under 1970- talet fanns diskussioner om företagsdemokrati och när medbestämmandelagen infördes 1976 ”tillkom partssammansatta organ där fack och arbetsgivare kunde diskutera framtida frågor kring den kommunala organisationen” (Montin, s. 11, 2007). En sektorsvis uppbyggnad började prioriteras och efter att kommunreformerna fullbordats vid mitten av 1970- talet berättar Montin (2007) att det ansågs vara för lite demokrati och för svag politisk styrning i kommunerna, men genom att det började inrättas kommundelsnämnder eller distriktsnämnder ansågs det att de förtroendevalda skulle komma närmare verksamheten, vilket skulle leda till både tydligare och effektivare sätt att utöva politisk styrning, samt bidra till en vitalisering av de lokala partiorganisationerna (Montin, 2007).

På 1980- talet hade problemens synsätt ändrats: det ansågs vara för lite effektivitet och för mycket politisk detaljstyrning. I kommunerna började det ställas krav på effektivare politiskt och administrativt ledarskap (Montin, 2007). Kraft och Strandberg (2007) berättar att den offentliga verksamheten under åttio- och nittiotalet kantades av olika bolagiseringar, beställar- och utförarmodeller och andra marknadsorienterade omorganisationer. Dessa omorganiseringar har relation till Montins utsaga om att olika managementsideologier ofta importerades från det privata näringslivet fick genomslag i kommunerna (Montin, 2007). En av de populäraste styrningsmodellerna var målstyrningen, och som tidigare berättat var det under 1980- talet som New Public Management började spridas. I slutet av 1980- talet ansågs det vara för mycket politik och för mycket offentlig sektor i kommunerna. Minskat statsbidrag förminskade kommunernas



ekonomi och högre krav ställdes på kostnadseffektivisering. Privatiseringen av vissa kommunala verksamheter påbörjades (Montin, 2007).

Även under 1990- talet hade kommunerna problem med budgeten och detta i kombination med att ansvaret för vissa områden stärktes ledde till en alltmer problematisk relation mellan staten och kommunerna (Montin, 2007). Med kommunallagen som inrättades 1991 och med mer generella statsbidrag ökade självstyrelsen, men Montin (2007) påpekar att det fleråriga skattestoppet, rättighetslagstiftning plus förvaltningsdomstolarnas ökade kontroll av kommunerna ledde till att även det statliga styrandet ökade. Med krympande resurser och ett ökat antal externa entreprenörer hade fokus flyttats från för lite effektivitet och för mycket politisk detaljstyrning (1980- talet) till att kvaliteten på kommunarbetet behövde säkras. Montin (2007) berättar att olika kvalitetskriterier och samverkan inom kommunen diskuterades. Härrörande från denna samverkansvision började kommunerna utföra olika försök med målet att samordna kompetens från olika myndigheter och organisationer; viktigt var att samutnyttja de krympande resurserna för att på bättre sätt hantera de sammansatta behoven som fanns bland medborgarna (Montin, 2007). I övriga delar av Europa var det prat om det ”civila samhället”, och dessa ideologier började under 1990- talet att spridas till Sverige. Montin (2007) uppger att det blev högre förväntningar på frivilligsektorn; både gällande demokratiseringen av lokalsamhället och genomförandet av välfärdspolitiken ville nu medborgarna bidra till.

Under både 1990 och 2000- talet fanns stor strävan efter värdet av demokrati i det kommunala förnyelsearbetet (Montin, 2007). Med milleniumskiftet och ny tekniks framfart, med begrepp som 24- timmarsmyndigheten och e- förvaltning skriver Montin (2007) att det gav uppskov till förändring gentemot tidigare demokratidiskussioner. Den representativa demokratin skulle nu kompletteras med nya eller andra sorters deltagande, som folkomröstningar, e- demokrati och brukardemokrati, men samtidigt förväntades den representativa demokratin vitaliseras genom förnyelser av fullmäktige och politikerrollen (Montin, 2007). Den nya sortens deltagande och med de nya teknikerna ökade förväntningarna på medborgarnas engagemang mellan valen och flera kommuner och landsting valde att starta olika former av ”medborgardialoger”. Det fanns tankar om att medborgarna, tjänstemännen och politikerna gemensamt skulle forma politiken inom de ramar som angetts av de övergripande politiska prioriteringarna (Montin, 2007). Under 2000- talet blev det således återigen en satsning på idén om samverkan mellan offentliga och privata aktörer. New Public Management blev åter populärt och kommuner förväntades nu istället samverka med varandra och med landsting, men också med privat näringsliv i t.ex partnerskap och andra former av politiska och professionella nätverk (Montin, 2007).

### 3 Teori

*Här beskrivs de teorier jag utgått ifrån i studien. Först presenteras teorier om offentliga organisationers förändringar i samhället, med fokus på IKTs och de möjligheter som internets implementering i organisationernas arbete kan ge. Begreppen e- demokrati, e- förvaltning och sociala medier berörs även för att ge en viss insyn i hur arbetet med ny teknik och interaktion till (och från) invånare ser ut.*

#### 3.1 Organisationsförändringar

Sveriges kommuner har ofta varit föremål för förvaltningspolitiska förändringar av olika slag. Förändringar som i många fall handlat om ovanifrån styrda kommunreformer, och med bakgrundskapitlets tidigare skildring om 1970- talets förändringar (kommunsammanslagningarna t.ex) hamnade kommunernas fokus på lokalt experimenterande, med olika förändringar i strävan efter perfekt förvaltning. Gjelstrup och Sørensen (2007) skriver att omfattande ändringar i kommuners arbetssätt med målet öka effektiviteten genom bl.a privatisering skett under de senaste 30 åren.

Under 1990- talet, i samband med internetns framfart tog experimenten med förvaltningsorganisationerna fart, och i och med visionen om förbättrad kommuneffektivitet och med användningen av NPM har privat sektor varit en förebild i jakten på förändring (Montin, 2007). Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005) hävdar att många av organisationsreformerna som skett i offentlig sektor under de två senaste decennierna kan hopplas till NPM. Nya regler och möjligheter för kommunerna att utforma sin egen nämndorganisation skapade nya möjligheter för att konstruera nya organisationsformer och i början av 1990- talet hade förändringar skett i ungefär 70 procent av kommunerna. (Montin, 2007). Externa aktörer som entreprenörer och konsulter fick större betydelse och det utvecklades relativt självständiga enheter inom kommunerna.

Organisationsförändringarna har dock haft ojämn spridning. Montin (2007) förtäljer att de som som experimenterat mest oftast har varit de lite större kommunerna, speciellt i Stockholmstrakten, och att mindre landsbygdskommuner i vissa fall har varit avhållsamma och enbart genomfört små förändringar. Stora skillnader kan ses i kommunernas förändringsarbete, hur mycket som förändras och över hur lång tid reformer pågått, men förändring sker. Gjelstrup och Sørensen (2007) skriver att de organisatoriska formerna, praxisen och rollsuppfattningarna inom offentliga organisationer har förändrats radikalt sedan 1970- talet. Reformförändringar med större servicefokus och med mer hänsyn till användarnas inflytande beskrev socialdemokraterna 1985 i en skrivelse till riksdagen, men förnyelseprogrammen har i lägre utsträckning berört service

och demokrati och istället fokuserat på det effektivaste och bästa sättet för att styra de offentliga förvaltningarna. (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik 2005)

Med nya möjligheter för kommunerna att själva bestämma över organisering och genom införlivning av privata sektorns metoder i den offentliga sektorn kan uttryck som NPM klassas som en trend eller mode som de offentliga organisationerna snappat upp. Montin (2007) uppger att det inom modern organisationsforskning ofta framkommit idéer om att det ”bästa” sättet att organisera en verksamhet får stor spridning, ett argument som backas upp av Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005) som menar att offentliga organisationer kan skaffa legitimitet genom användning av framgångsrika organisationsreformer som vid tidpunkten anses vara moderna eller tidsenliga.

Varför har det då utarbetats olika reformprogram med de olika former och innehåll som vi haft i Sverige under de senaste åren? Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005) skriver att det kan vara för att lösa aktuella mål eller problem, men menar också att det kan vara för att göra något som överensstämmer med nationella kulturer, och att form och innehåll då påverkas av kulturella drag. Slutligen skulle det kunna vara en del av den internationella trenden eller modet som ovan beskrevs. Reformprogrammets fokus skulle då kunna vara uttryck för önskad legitimitet, både nationellt och i omgivningen, exempelvis i EU (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2005).

Kraft och Strandberg (2007) påpekar att organisationsförändringar gör det viktigt för offentlig sektor att satsa på ett varumärke och menar att varumärket idag har större betydelse än någonsin. Medborgare i dagens samhälle köper inte längre bara varor och tjänster, de köper även varumärket och dess värderingar (Kraft och Strandberg, 2007). Under de senaste åren har det blivit större fokus på marknadsföring, logotyper och grafiska profiler, och precis som i privata organisationer måste kommunernas information och kommunikation sticka ut från mängden aktörer som vill synas och höras på marknaden, idag behövs därför större fokus på omgivningen (Kraft och Strandberg, 2007). Viktigt är även att informationen når målgruppen (medborgarna) för att organisationens förtroende ska kunna upphållas och Kraft och Strandberg (2007) menar att det är viktigt att fylla varumärket med rätt associationer och positionering i förhållande till andra verksamheter för att behålla relationen med medborgarna.

### **3.1.2 Medborgaren som kund**

I relation till nya förändringar och med inspiration från de privata organisationerna förändrades inte bara kommunernas arbetssätt, även terminologi och synsätt har ändrats. Montin (2007)

skriver att medborgare i det moderna välfärdssamhället uppträder i olika ”roller” när de vänder sig till olika offentliga organisationer och institutioner. Montin anser att medborgarna har olika förväntningar och synsätt på den kommunala ekonomin och servicen, och att indelningen i dessa ”funktionella medborgarroller” bygger på intressen och livssituation. Med de nya förväntningarna började politikerna namnges som styrelse, offentliga förvaltningar och offentliga institutioner blev producenter eller tillhandahållare av offentliga tjänster och medborgarna vart sedda på som kunder och konsument. (Gjelstrup och Sørensen, 2007). I samband med detta blev även privata firmor och frivilligorganisationer omformulerade. De frivilliga organisationerna och privata bolagen kallades för potentiella medproducenter av den offentliga förvaltningen och blev inbjudna till samarbete med offentliga organisationer i strävan att utforma olika sorters offentlig- privata partnerskap (Gjelstrup och Sørensen, 2007).

Med införlivandet av metoder från privata sektorn i offentliga organisationer fortsatte kommunerna ta del av privata sektorns arbete och ännu en term från privat sektor inkorporerades i de offentliga organisationerna. Customer Relationship Management är en managementfilosofi som uppstod i privat sektor (King, 2006) och CRM används för organisering, administration och styrning av kunder och kundrelationer. Det är alltså en kundfokuserad metod som även offentlig sektor börjat använda (orcan.se). Bekkers och Homburg (2005) skriver att en av e- Governmenttrenderna som ökat är tendensen att se medborgarna som kunder och introduktionen av CRM- tekniken för statliga tjänster.

CRM använder informations och kommunikationsteknologier för datorinsamling och användningen av CRM i offentlig sektor kan leda till förbättrad kundkontakt (King, 2006). Under 1990 och 2000- talet inträffade kundfokuserade skillnader i offentlig sektor. Reformen som NPM och nu CRM- perspektivet gav inspiration från privat sektor och påverkade kommunernas sätt att arbeta. Detta nya synsätt ”förvandlade” medborgare till kunder.

King (2006) tar upp problemen som finns i användningen av CRM för kommunala tjänster, och menar bl.a att färdiga CRM- lösningar har en hög kostnad, vilket inte går ihop med budgetsparandet som de flesta offentliga organisationer är tvingade till i dagens samhälle. Men samtidigt är CRM- synsättet något många kommuner uppenbarligen gillar. Montin (2007) skriver att många reformatörer på kommunal nivå dragit slutsatsen att den offentliga sektorn borde vara mer lik varumarknaden i den privata sektorn. Kollektivt beslutsfattande bör ersättas med individens egna val. Montin (2007) fortsätter statuera att detta problem har blivit av allmänt intresse. Han skriver att det är en fråga om rättvisa och att det finns olika idéer om politikens

former och innehåll, men att det till stor del handlar om idén att medborgarna ska kunna diskutera och avgöra frågor kring fördelningen av gemensamma resurser. Montin (2007, s. 188) påpekar att ”även om valfrihet inte längre är en huvudfråga i många kommuner har kundbegreppet ofta bibehållits som ett vägledande synsätt.” King (2006) resonerar kring utvecklandet av den privata sektorns CRM- modell och föreslår termen ”citizen relationship management”. Kings modell skulle kunna dela makten mellan kund och leverantör (invånare och kommun), istället för att som i CRM låta leverantören (kommunen) behålla all kontroll.

### 3.1.3 Offentlighetslagar skapar problem

Anpassning och reformarbete, utformning av strategier och kommunikationsplaner och att ta hänsyn till kunder är enligt Kraft och Strandberg (2007) något som offentliga organisationer ofta har det svårare med i jämförelse med de privata motsvarigheterna. Kraft och Sandberg (2007) menar att det som gör det svårare är olika lagar och förordningar. Offentlighetsprincipen, det politiska styret och meddelarfriheten minskar kommunernas möjligheter. Regeringens beskrivning av offentlighetsprincipen lyder: ”Offentlighetsprincipen innebär att regeringens och andra myndigheters samt riksdagens och beslutande kommunala församlingars verksamhet så långt som möjligt ska vara öppna” (regeringen.se). Allmänheten har rätt att ta del av offentliga handlingar och regeringen vill att media och medborgare ska kunna ta del av information även om den offentliga verksamheten inte publicerat den. En av deviserna med offentlighetsprincipen är att demokratin mår bra av att granskas (regeringen.se). Staten vill lämna ut så mycket information som möjligt, och i dagens samhälle kan medborgarna ta del av en stor mängd information. Montin (2007) påpekar att endast uppgifter som är sekretesskyddade inte får lämnas ut.

Även civila rättigheter som yttrandefrihetsgrundlagen gäller tjänstemännen i offentliga organisationer, och i Yttrandegrundlagen och Tryckfrihetsförordningen finns regler om anonymitetsskydd och meddelarfrihet (Montin, 2007). Meddelarfrihet innebär att varje medborgare har laglig rätt att ge information eller meddelanden för publicitet till exempelvis journalister, och när det gäller meddelarfrihet inom offentlig sektor avser regeringen att tjänstemän och övriga arbetandes i kommun, landsting eller stat har rättighet att ge t.ex massmedia information om sådant som annars är hemligt, utan att tjänstemannen ska kunna straffas för det (regeringen.se). Detta i samband med anonymitetsskyddet, att ingen får eftersöka vem som lämnat ut information innebär att de anställda i kommunerna kan ”säga vad de tycker” utan några repressalier eller straff. Kraft och Sandberg (2007) menar att dessa lagar och förordningar innebär att kommunerna inte kan följa den privata sektorns

kommunikationsplanering som ofta planeras utefter taktik och detaljer, och anser istället att kommunernas planering bör ske utefter strategier och långsiktiga mål. En viktig aspekt avser skillnaden mellan hur användningen av sociala medier ser ut för tjänstemän i offentliga organisationer. Anställda som nyttjar sociala medier i privat syfte (inte i tjänst) skriver då inte heller som anställd, och åsikterna räknas inte som offentlig handling. Yttrandefriheten och meddelarfriheten gäller även i dessa fall och anställda som skriver privat kan därför skriva om kommunens verksamhet (skl.se).

### 3.2 e- förvaltning

Globalt sett har IKTs utvecklats och använts av myndigheter runt om i världen de senaste 20 åren (Bannister och Connolly, 2012). Sverige gick under 1960- talet igenom en ganska snabb och revolutionär datorisering och på 1980- talet beskrevs denna datorisering för informationsteknik. Informationstekniken användes för social och politisk reform, och med internets tillkomst under 1990 och 2000- talet ”skapades” information- och kommunikationsteknikerna som nu används av politiker och offentliga administratörer (Ilshammar, Bjurström och Grönlund, 2005). Införandet av e- förvaltning kan innebära betydande resursinvesteringar för regeringarna (Krishnan och Thompson, 2012) och e- förvaltningsinvesteringarna förväntas i många fall ge förmåner som exempelvis ökad lyhördhet för medborgarnas behov, intäktstillväxt, kostnadsreduktioner, men har även potential för effektiva och värdefulla samband mellan regering och medborgare, regering och företag, regering och anställda samt mellan olika offentliga myndigheter, exempelvis mellan regering och landsting (Krishnan och Thompson, 2012).

Medborgare, intressenter eller beroende på synsätt, kunder, har i dagens (informations)samhälle höga förväntningar på offentlig sektor. Med internets utveckling och förvandlingen av webb 1.0 till webb 2.0, Sveriges offentlighetslagar samt medborgarnas ökade intresse av att kunna göra sin röst hörd ställs det högre krav på dom offentliga myndigheterna jämfört med för bara ett par år sedan. Utvecklingen går fort och med nya förväntningar och krav från medborgarna behöver offentlig sektor anpassa sig till samhället. Ilshammar, Bjurström och Grönlund (2005) skriver att uttryck som e- förvaltning, offentliga e- tjänster och e- Gov används som slagord för en potentiellt förbättrad demokrati.

När staten skapade uttrycket 24- timmarsmyndigheten blev det uppenbart att internet var en teknik värd att satsa på för att kunna göra Sverige till det informationssamhälle som regeringen ville. Detta var för ungefär 10 år sedan och trots internets snabba utveckling och att 89 procent av Sveriges befolkning har internet i hemmet (internetstatistik.se) finns det fortfarande problem

med att de offentliga myndigheterna ibland uppfattas som svåra att kontakta och föra en central dialog med. Utvecklingen går dock framåt. Frank Bannister och Regina Connolly (2012) skriver att 50 procent av världens myndigheters hemsidor erbjöd helt digitaliserade tjänster, med andra ord tjänster helt körbara online år 2008, en ökning från 28 procent år 2007. Hög användningsfrekvens av dessa digitala tjänster visar att tekniken och enkelheten i att använda internet för att exempelvis göra adressändring är uppskattat av medborgarna. Denna utveckling och ökningen av hur offentliga myndigheter de senaste åren fokuserat mer än någonsin på internet för e- förvaltning. E- delegationens uppkomst 2009, med bl.a förslag om införandet av sociala medier i e- förvaltningen kan peka på hur arbetet med regeringens vision och mål om informationssamhället ser ut idag. Avslutningsvis ska det tilläggas att det finns ett gemensamt ansvar för staten och medborgarna i arbetet med e- förvaltningen. Det krävs samarbete mellan intressenter och samarbetspartners för att en hållbar utveckling ska kunna nås. Allt arbete ligger med andra ord inte på myndigheternas bord. (Wong, Fearon och Philip, 2007).

### 3.2.1 e- demokrati

Visionerna om kopplingen mellan information och demokrati är gammal. Kraft och Strandberg (2007) berättar att det under 1970- talet talades om vikten av att sprida information, och år 1998 ansåg Benjamin Barber att den viktigaste frågan för framtiden var mötet mellan demokratin och informationstekniken (Gustavsson, 2002). I slutet av 1990- talet slöts tankarna om IT, information och demokrati; begreppet e- demokrati föddes (Kraft och Strandberg, 2007). Under 2000- talet, idag, med all ny teknik tillgänglig för de flesta människor i samhället har det som tidigare berättats skapats ett allt högre hopp om en förenklad och förbättrad interaktion mellan offentlig sektor och medborgare. Med ökade krav på effektivitet, rättssäkerhet och medborgarnytta (statskontoret.se) och med inrättningen av 24- timmarsmyndigheten under tidiga 2000- talet visas hur internet fått en allt starkare roll i strävan efter en stark och välfungerande (e-) demokrati. Chadwick (2009) menar att arbetet med e- demokrati har gått igenom tre olika faser; från en tidig entusiasm till en mer pessimistisk syn och till de nutida, mer balanserade och empiriskt drivna metoderna av post- dotcom- eran. Peter Gustavsson (s. 1, 2002) skriver att ”det stora intresset för relationen IT och demokrati kan förklaras med att den moderna demokratin under de senaste decennierna har haft allt större svårigheter med att leva upp till de demokratiska idealen.” Chadwick (2009) hävdar att användningen av digitala nätverksmetoder för att forma allmänhetens politik oftast möts med en viss skepsis från de flesta medborgare, tjänstemän och politiker.

En bra fråga är med andra ord hur den offentliga sektorn ska kunna utnyttja internets möjligheter och arbeta för att främja e- demokratin. Kraft och Strandberg (2007) skriver att förutsättningarna för utvecklingen av e- demokrati i Sverige är bland de bästa i världen i och med att Sverige har världens högsta internettillgång. Ilshammar (2002) pekar på hur användningen av datorer och IT kan minska klyftorna mellan medborgarna och makthavarna och på så sätt stärka demokratin, han belyser dessutom hur viktigt det är att medborgarna har insyn i den offentliga myndigheternas verksamhet. Wereda (2010) menar att deltagande av både män och kvinnor är en av de viktigaste aspekterna i en bra samhällstyrning, och Ilshammar tycker att en av grundförutsättningarna för e- demokratin är medborgarnas insyn och tillträde till mötesplatserna där diskussioner och åsikter utbyts (Ilshammar, 2002). I Felix Noltes studie (2002) om arbetet med e- demokrati i Älvsjö redovisas vikten av framförhållning och planering, samt hur viktigt det är att informationen som ges ut till medborgarna är simplistisk: informationen ska vara lätt att förstå. Det finns med andra ord en mängd olika idéer och förslag om hur arbetet med e- demokrati ska användas för att kommunerna ska nå en så givande interaktion med medborgarna som möjligt. Krishnan och Thompson (2012) framhåller t.ex att IKT- politik för e- förvaltningsutveckling måste hantera och inkludera åtgärder som förbättrar styrningen genom utnyttjandet av informationsinfrastruktur i e- förvaltningsutvecklingen.

### 3.2.2 Nya (teknik)möjligheter

De nya teknikerna och speciellt då informations- och kommunikationsteknologierna ger således kommunerna en mängd möjligheter för att interagera med invånare och intressenter. Svensson (2011) skriver att det minskade deltagandet i politiska arenor gör att det finns andra platser för debatt. Han anser att det är i detta sammanhang som internet kan komma in i bilden, vilket kan visa en bild av engagerade och interaktiva medborgare som använder Webb 2.0 och sociala medier för diskussion (Svensson, 2011). Faris och Etlings (2008) berättar att bland alla frågor som är belysta när det gäller bildandet av demokratierna, så är en av de mest grundläggande frågorna hur det bäst går att omvandla medborgarnas talan i en ihållande och effektiv statlig institution, något som IKTs med största sannolikhet kan bidra till. De nya informations- och kommunikationsteknikerna kan hjälpa kommunerna i målet att nå en godkänd transparens. Med transparens avses bl.a hur mycket information som ska visas. I detta fall hur öppen en kommun är, men också att öppenhetens beslut verkställs på ett sätt som följer regler och förordningar, samt att informationen som ges ut är fritt tillgänglig, enkel att förstå och att tillräckligt med information tillhandahålls (Wereda, 2010). Staktson (2010) berättar att det vid transparensdiskussioner brukar vara tal om två olika perspektiv. Ett perspektiv där ”allt ska



visas”, det vill säga total nakenhet. Samtidigt finns det andra mer analoga perspektivet, där synsättet istället ses på som ”fullt påklädd” och i mörker (Stakston, 2010). Enligt Stakston (2010) är transparens centralt för en framgångsrik kommunikation, och hon menar att det är en av kommunikationsaspekterna som används och prövas allt mer med de sociala mediernas framfart.

Wioletta Wereda (2010) tycker att en av de viktigaste förutsättningarna för goda styrelseformer i offentliga organisationer, privata organisationer och civila organisationer är ansvar; att organisationerna är ansvariga inför allmänheten och deras institutionella aktörer. Wereda (2010) skriver att organisationer är ansvariga inför de som kommer att påverkas av deras beslut och handlingar, och hon menar att ansvaret inte kan verkställas utan transparens. Stakston (2010) håller med och påpekar att transparens inte bara handlar om att vara genomskinlig och öppen, utan att det även handlar om ansvar inför både personer som berörs och kommunens egna varumärke. Stakston menar även att det finns olika nivåer för hur öppen olika organisationer strävar efter att vara, men menar att total transparens eftersträvas av få, och att det finns vissa fall där tystnad eller som hon själv uttryckte det, ”fullt påkläddhet” kan vara ett bättre alternativ (Stakston 2010).

### 3.2.3 Internet

En av de mest utbredda teknologierna i dagens samhälle är internet. Anderson (2007) skriver att internet idag används som ett verktyg för att läsa och skriva, alltså informationsinhämtning och informationsutbyten, men även som en mer social och deltagande plattform, det vill säga som bl.a debattforum och för interaktivitet. Teknikutvecklingen går i dagens samhälle snabbt (Kraft och Strandberg, 2007), internet utvecklas i princip hela tiden och kan användas till en mängd olika saker och för olika möjligheter, något som de offentliga organisationerna och regeringen insåg för länge sedan (Grönlund och Ranerup, 2001). Montin (2007) skriver att det blivit allt vanligare att kommunerna idag använder IT i samband med demokratiförnyelsen, och Svensson (2011) påstår att nästan alla idag är överens om att ökningen av internet och digital kommunikation har resulterat i anmärkningsvärda förändringar i både sociala organisationer och i kommunikationsmönster. Vad är det då som gör internet som ett bra och användbart medium för e- demokrati? I och med att internet i princip är gratis kan myndigheter (och medborgare) sprida information snabbt ut i världen, utan någon egentlig kostnad. Utöver den snabba tillgängligheten och det låga priset skapar internet ett sökbart arkiv, vilket gör det lätt för människor att leta reda på information som intresserar. Detta gör att medborgare kan bli effektiva politiska kommentatorer och att de kan agera som reporters (Faris och Etling, 2008).

Internet är dessutom väldigt användbart vid organisering av protest- eller hyllningsgrupper, det vill säga vid demonstrationer av olika slag (de Jong, Shaw och Stammers, 2005). Faris och Etling (2008) lyfter upp hur internet ger en övertygande plattform för politiska diskussioner samt en användbar arena för debatter som kan bidra till demokratin, något som gjort att många uttryckt hopp för en ökning i det politiska deltagandet. Med sökfunktionerna, tillgängligheten och det billiga priset (en bredbandsuppkoppling behöver inte vara dyr, 86 procent av svenskarna har bredband i hemmet (internetstatistik.se)) blir det enkelt för medborgare och internetanvändare att genom olika kanaler, t.ex forum, sociala medieplattformar, e- mail och så vidare snabbt sprida information och åsikter till liksinnade och olikesinnade, till kompisar som träffas dagligen och till totala främlingar som ”råkar” söka efter liknande information. Kraft och Strandberg (2007) statuerar att internetanvändning inom stat och kommun ska uppfylla drömmarna om medborgarnas deltagande i demokratin. En individuell, rättvis och transparent demokrati som dessutom fungerar för massorna.

Faris och Etling (s. 9, 2008) menar att ”förmågan av Internet för att föra samman personer med liknande intressen men som är geografiskt utspridda är uppenbar och betydande.” Faris och Etling (2008) belyser även hur internet kan användas för åsiktsfrihet, och påstår att det är betydligt enklare att göra sin röst hörd genom IKTs än genom de traditionella mediekanalerna som TV och tidningar. Detta talar för de möjligheter som finns i användningen av internet.

I motsats finns det givetvis även forskare som påpekar nackdelar med internet som verktyg för demokratiutveckling. Montin (2007) illustrerar om hur debatten av ITs betydelse för demokratin pendlar mellan pessimism och optimism, och Chadwick (2008) berättar bl.a om tidig kritik mot användningen av internet som politikforum, med argument som tillväxt av den digitala klyftan i samhället. Kraft och Strandberg (2007) har exempel om att personer med annat modersmål än svenska, människor med dylexi (läs- och skrivsvårigheter) eller med andra funktionshinder kan ha nytta av webben om den fungerar och är utformad utefter deras behov, en anpassning som offentliga organisationer (och webben i allmänhet) generellt har haft det svårt att tillämpa. Detta leder till att en annan av de stora frågorna som florerar gällande e- förvaltningen och e- demokrati avser hur kommunerna ska använda internet för effektiv dialog med sina medborgare, och likaså för att kunna minska på den digitala klyftan i samhället. Bannister och Connolly (2012) menar att de framväxande teknologierna kommer fortsätta att förändra både karaktären av möjligheter och utmaningar för kommunerna, och mycket pekar mot just sociala medier som en förmånlig och snabb metod för effektiv och lättillgänglig kommunikation mellan en kommun och dess invånare.

### 3.2.4 Sociala Medier

Enligt Boyd och Ellison (2007) startades den första sociala nätverksplattformen år 1997. De sociala medierna hade inget genombrott under de tidiga åren och vissa tror att nätverken var före sin tid. 2003 startades dock MySpace som blev en riktig hit bland speciellt musikintresserade som ville dela och diskutera musik som kunde laddas upp på sidan. Med Myspaces succé insåg människor värdet av att gratis och globalt snabbt kunna dela information, åsikter och i detta fall även musik gratis via internet. Sociala medierna blev ett globalt fenomen och nätverken spred sig till privat och offentlig sektor. Med internet och de sociala nätverks sajterna kan t.ex populära videoklipp, information eller nya grejor som anses innovativa, viktiga, intressanta eller humoristiska lätt få en viral, alltså virusliknande spridning. Sociala medier är effektiva vid spridning av information, då det går att dela och rekommendera till både vänner och familj som sedan kan dela vidare (Ström, 2010). Sociala mediers effektivitet innebär att offentliga organisationer kan dela förvaltningsinformation enkelt och detta synsätt har applicerats i kommunerna. Webben ses inte längre som en kanal för verksamhet, utan som en del av verksamheten, något som det tagit lång tid för det svenska samhället att inse (Kraft och Strandberg, 2007).

Baym och Boyd (2012) hävdar att sociala medier suddar ut gränserna mellan det privata och publika, vilket påverkar hur dom gamla mönstrena ska förstås samtidigt som det skapar nya möjligheter och utmaningar för människor som vill engagera andra genom den nya tekniken. I dagens informations- och Webb 2.0- samhälle har även de sociala medierna börjat leta sig in i affärs och organisationsverksamheterna, förslagvis pga mediernas höga popularitet, men också för att det är lättanvända och snabba verktyg för kommunikation och informationsdelning (Stakston, 2010). Ny teknik i samhället, exempelvis trådlöst/mobilt internet och smartphones gör att de sociala medierna är väldigt lättillgängliga. Baym och Boyd (2012) exemplifierar med att vem som helst som har en smartphone med internetuppkoppling idag kan ladda upp material på t.ex plattformen YouTube. På sidan internetstatistik.se presenteras det att 54 procent av Sveriges befolkning använder internet i mobiltelefonen, och att 36 procent av svenskarna använder plattformen Facebook dagligen. Staktston (2010) menar att samhället idag befinner sig i en brytpunkt mellan de som hunnit sätta sig in i nätet och de som inte riktigt sett eller anpassat sig till storheten i internet, hon anser att allt i slutändan kommer handla om en fullständig integration mellan off- och online.

Kraft och Strandberg (2007) menar att myndigheterna idag måste rätta sig efter medborgarnas villkor, vilket betyder att när en kommuns invånare i hög grad använder och kommunicerar via

exempelvis Facebook, måste även kommunen använda sig av Facebook om den eftersträvar dialog med medborgarna. Stakston (2010) håller med då hon anser att offentliga organisationer (och företag) i dagens samhälle har förstått att de måste finnas tillgängliga på så många internetarenor som möjligt, då organisationernas målgrupper finns på flera olika plattformar. Det räcker med andra ord inte längre med bara hemsidan. Stakston (2010) menar att politiker som i dagens samhälle eftersöker dialog med väljare inte har ett val. Hon skriver att ”de sociala medierna ger verktyg för att realisera det som så länge varit i basen för traditionellt politiskt arbete. Medborgardialog” (Stakston, s. 21, 2010).

Staktstons åsikter stämmer in med Tobias Olsson och Peter Dahlgrens (2010) tankar om Webb 2.0 och de sociala medierna som en stor del av Barack Obamas framgång i USAs presidentval år 2008. Användningen av sociala medier och internet i Obamas valkampanj gav honom en ny sorts personlig kontakt med nya grupper av röstare, utöver effekter som ett ökat folkligt stöd samt en högre finansiering (Olsson och Dahlgren, 2010). Anderson (2007) förklarar att gällande lyckade och webbaserade tjänster är oftast de tjänster som uppmanar till massdeltagande och som ger arkitektur (exempelvis enkla att använda) samt de som sänker hindren eller barriärerna för deltagande oftast de mest framgångsrika, ett påstående som kan ses relevant för flera av de populäraste sociala medierna idag, t.ex YouTube.

Att kommuner började använda sig av sociala medier för att effektivisera medborgardialogen är inte särskilt konstigt om ovanstående argument anses tillförlitliga. Med sociala medier som verktyg kan även marknadsföring och kommunikation från kommunen göras mycket enklare och det råder föga tvivel om att sociala medier kan användas för att potentiellt förhöja synligheten och möjligheten till offentligt engagemang (Baym och Boyd, 2012). Stakston (2010) beskriver hur tidigare marknadsföringsinriktningar ofta grupperat målgrupp utefter bostadsort, kön och ålder, och belyser att idag, med internet som marknadsföringsverktyg kan målgruppsgrupperingen ske utefter helt andra faktorer, t.ex liknande intressen. Demografin blir helt enkelt ointressant i och med internet, och med utnyttjandet av sociala medier ges möjligheten att lyssna och ta del av målgruppernas tankar direkt via interaktion, vilket kan främja både affärs- och verksamhetsutveckling (Stakston, 2010).

Det finns en del tips och råd kring hur organisationer kan använda sig utav sociala medier i arbetet. Kaplan och Haenlein (2010) pratar om att det stora antalet sociala medieplattformar på internet idag gör att organisationer noggrant bör välja vilka de ska använda, då de inte kommer ha tid att sköta sina konton på för många sidor. Stakston (2010) anser att organisationer bör ha satt

upp mål inför användningen av ett socialt nätverk, och att det är viktigt att följa utvecklingen av nya som gamla etablerade sociala nätverk. Det kanske finns fler nätverk där målgruppen huserar och som kan vara värda att kolla in. Att vara aktiv, visa sig intresserad, vänlig och ärlig är viktigt enligt Ström (2010) och Kaplan och Haenlein (2010). Genom att vara aktiv online, svara intresserat och vänligt men samtidigt erkänna misstag är en bra metod för att få ett bättre anseende bland medborgarna. Stakston (2010) poängterar att det är viktigt att försöka skapa flöden mellan olika sociala nätverk och en enkel metod för att göra detta är att länka och hänvisa till övriga sociala nätverk som används, t.ex från Facebook till Twitter. Att kommunen är intresserad och engagerad i medborgarna är viktigt: Att försöka utbilda, informera, engagera och hjälpa invånarna med att förbättra sin livskvalitet genom att utnyttja och dela kommunens erfarenhet och kunskap kan öka medborgarnas uppskattning (Dadashzadeh, 2010).

Avslutningsvis betonas vikten av den tidigare omnämnda transparensen i dagens offentliga organisationer. Som Stakston (2010) uttryckte det är transparens centralt för en framgångsrik kommunikation, och även Dadashzadeh (2010) menar att kommunernas ökade ansvarsskyldighet kan göras enklare med transparens i sociala medier. Med ökad transparens i rapporteringen och kommunikationen ges medborgarna faktiskt möjlighet att prata och diskutera med kommunen, till ett för kommunen mycket kostnadseffektivt sätt (Dadashzadeh (2010). Gällande transparens tycker Stakston (2010) att organisationen alltid ska eftersträva trovärdighet; medborgarna ska se kommunikationen som trygg och ska alltid förstå det som organisationen avser att förmedla. Transparens och sociala medier går lite hand i hand i dagens informationssamhälle. Kommunernas mål om mer insyn och deltagande i politiken och relationen mellan medborgare och förvaltning gör sociala medier till lämpliga verktyg i strävan efter en decentraliserad myndighetsutövning (Selg, 2010).

### 3.3 Sammanfattning teori

Kommuner i Sverige har varit med om många olika förvaltningspolitiska förändringar, oftast med målet att skapa en effektiv nationell välfärdspolitik. Under 1970- talet påbörjades dock mer lokala experiment och under 1990- talet, med nya tekniker tillgängliga utfördes en mängd experiment med målet att effektivisera kommunerna (Gjelstrup och Sørensen (2007). Många av experimenten och försöken som har skett har varit med utgångspunkt i NPM och den privata sektorns arbetsformer. Förändringar har skett i de flesta kommuner, dock i olika grad och spridning: oftast har det varit de lite större kommunerna som vågat experimentera mest (Montin, 2007). Reformerna som skett har haft olika mål, exempelvis större fokus på service, primärt har dock kommunernas förnyelseprogram strävat efter effektivare sätt att styra förvaltningen på. Offentliga

organisationer kan enligt vissa forskare skaffa sig legitimitet genom att använda framgångsrika reformmetoder som klassas som moderna eller tidsenliga, vilket kan peka på exempelvis NPMs spridning (Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik, 2005). Med reformsändringarna som skett och pågår just nu, med införandet av privata organisationers metoder till de offentliga, har det blivit viktigt även för kommunerna att satsa på ett varumärke (Kraft och Strandberg, 2007). Medborgare i dagens samhälle köper ofta varumärket lika mycket som de köper varan, vilket gör det viktigt för de offentliga organisationerna att fylla varumärket med rätt värderingar och associationer, för att behålla relationen till sina medborgare och för att höras och synas rätt på marknaden (Kraft och Strandberg, 2007).

Dessa förändringar ändrade synsättet på medborgare och organisationer. Medborgare började formuleras som kunder och organisationer som producenter eller tillhandahållare av tjänster. Utöver NPM började offentlig sektor att använda Customer Relationship Management. CRM är en kundfokuserad managementmetod som även den används i privat sektor och med införlivningen av CRM i kommunerna pekar det på de kundfokuserade ändringar som skett i offentlig sektor under 1990 och 2000- talet (King, 2006). CRM och NPM för användning i offentlig sektor har fått både kritik och beröm, men tilläggs ska att offentliga organisationer generellt har det svårare än de privata när det gäller reformer, strategiutformning och att ta hänsyn till kunder (Kraft och Strandberg, 2007). Offentlighetsprincipen och meddelarfriheten innebär att alla offentliga organisationer i Sverige måste dela ut all information som inte är sekretessbelagd om någon invånare ber om den. Offentlighetsprincipen i kombination med anonymitetsskyddet innebär att kommuner inte kan använda samma kommunikationsplanering som den privata sektorn. Kommunerna bör istället satsa på en strategi utefter långsiktiga mål (Kraft och Sandberg, 2007).

Internets transformation, från webb 1.0 till 2.0 och IKTs uppkomst gjorde att kommunerna kunde börja satsa på e- förvaltning, med hopp om att kunna anpassa sig till de nya förväntningar och de krav som dagens medborgare har. Uttryck som e- government, e- förvaltning och liknande är slagord som används för en potentiellt förbättrad demokrati (Ilshammar, Bjurström och Grönlund (2005) och med 24- timmarsmyndigheten som grund började arbetet med att försöka tillgodose medborgarnas behov på ett effektivt sätt. Den nya tekniken sågs speciellt lämplig för e- demokrati, strävan efter förenklad och förbättrad interaktion mellan medborgare och kommun. Förutsättningarna för en välfungerande e- demokrati i Sverige är generellt höga med tanke på landets utbredda internettillgång (Kraft och Strandberg (2007). Användningen av datorer och internet kan minska klyftorna mellan medborgare och makthavare och det är viktigt

att medborgarna har insyn och tillträde till mötesplatserna där diskussionerna sker. (Ilshammar, 2002). Med det minskade deltagandet i politiken idag kan således internet och sociala medier användas för mer deltagande medborgare. De nya informations- och kommunikationsteknikerna kan hjälpa kommunerna att nå ökad transparens, en öppen organisation med god insyn. Transparens och ansvar inför medborgarna är viktigt för en framgångsrik kommunikation (Stakston, 2010, Wereda, 2010).

Anledningarna till att internet är populärt att använda i organisationerna är många. Det är gratis, går snabbt, är generellt enkelt att använda och lära sig och informationen som sprids är dessutom sökbar. För kommunerna som ofta jobbar utefter en stram budget och inte har mycket resurser att lägga på nya satsningar är detta viktigt. Via internet kan medborgarna lätt bli engagerade och fungera som effektiva politiska kommentatorer, utan att kommunen egentligen bitt om respons (Faris och Etling, 2008). Internet kan föra samman personer med liknande intressen oavsett vart de bor, vilket gör det enklare för människor att göra sin röst hörd gentemot de traditionella medierna. Detta öppnar upp till flera möjligheter (Faris och Etling, 2008). En av de diskuterade nackdelarna med internet som demokratimetod är den digitala klyftan, vilket innebär att människor med annat modersmål än svenska, dyslexi, andra funktionshinder eller som är gamla eller oinsatta i ny teknik kan missa information om den fokuseras till webben (Kraft och Strandberg, 2007). Framväxande IKTs kommer enligt vissa forskare fortsätta att förändra både möjligheterna och utmaningarna för kommunerna, vilket gör att sociala medier börjat användas för snabb och effektiv kommunikation.

Sociala medier suddar ut gränserna mellan det privata och publika och skapar således både nya möjligheter och utmaningar för personer och organisationer som försöker engagera andra (Baym och Boyd, 2012). I och med att kommuner i dagens samhälle måste rätta sig efter medborgarnas behov behöver offentliga organisationer börja använda sociala medier som kommunikationskanal (Kraft och Strandberg, 2007). De sociala medierna i sig är oftast både snabba, lättanvända och har kapacitet att nå många människor. Problematiken för kommunerna är att nå medborgarna och att använda medierna rätt, för att få givande medborgardialoger och informationsutbyten. Sociala medier gör även att marknadsföringen från kommunen kan göras enklare, och internet i sig gör demografien oväsentlig för marknadsföringen (Stakston, 2010). I och med att sociala medierna innebär ett nytt förhållningssätt för kommunernas arbete mot medborgarna har det uppkommit en del tips och råd (dock inga offentliga riktlinjer från riksdagen) för hur en offentlig organisation ska arbeta med sociala medier. Att kommunerna förhåller sig till de plattformar där majoriteten av invånarna finns, att vara aktiv, engagerad och speciellt ärlig anses vara väldigt

viktiga faktorer för strävan efter en lyckad e- dialog genom sociala medier (Ström, 2010; Kaplan och Haenlein, 2010; Dadashzadeh, 2010). Att kommunen är öppen och transparent i sin kommunikation kan hjälpa till med det ökade ansvaret dagens offentliga organisationer har, och kan bidra till effektivare medborgardialog vilket anses centralt för en framgångsrik kommunikation och ökat medborgardeltagande (Stakston, 2010; Dadashzadeh, 2010).



## 4 Metod

*Under detta avsnitt presenteras det metodval som gjorts för studien. Valet består av kvalitativa samtalsintervjuer samt en kvalitativ gruppintervju, även kallad fokusgruppintervju. Jag redovisar utöver vald metod studiens urval, intervjustrategi, forskningsetik, operationalisering, studiens trovärdighet (validitet/reabilitet) och beskriver även om hur själva genomförandet av intervjuerna gått till.*

### 4.1 Metodval - Kvalitativ metod

Generellt sägs det att kvalitativa och kvantitativa metoder i regel har två olika ”angreppssätt” på hur och vilken sorts information som ämnas få fram. I kvantitativa metoder är det oftast det generella som eftersöks, dvs hur personer ur en urvalsgrupp ser på saker och vilka åsikter eller uppfattningar de har om studiens syfte. En kvantitativ studie är alltså en studie i mätning (Lundahl och Skärvad, 1999). I kvalitativa metoder är det större fokus på djupliggande information och tankar, hos oftast ett lite mindre, noga för studien utvalt urval. Malterud (2009) skriver att kvalitativa metoder kan användas för att få veta mer om människors upplevelser, erfarenheter, tankar, förväntningar, attityder samt motiv. Syftet med en kvalitativ undersökning är ”att beskriva, analysera och förstå beteendet hos enskilda människor och grupper med utgångspunkt från dem som studeras” (Lundahl och Skärvad, s. 101, 1999).

Jag är intresserad av hur insatta tjänstemän arbetades med kommunikation och sociala medier i tre utvalda kommuner ser på användningen av sociala medier i (e-)förvaltningssyfte. Med detta syfte bedömde jag att det var en kvalitativ metod som skulle användas i studien, då jag är ute efter mer ingående information, tankar och upplevelser. Att ”skrapa på ytan” eller mäta sambandet mellan olika företeelser var inte intressant, vilket t.ex en kvantitativ surveyundersökning hade gjort (Lundahl och Skärvad, 1999).

Inom kvalitativa studier finns det dock ett antal olika metoder för datainsamling; det finns litteraturstudier, intervjuer, observation och deltagande observation och som Ekström och Larsson (2000) påpekar är det ämnet och syftet som i första hand ska styra metodvalet, något som funnits i åtanke och med hänvisning till syftet beslutades det därför att använda kvalitativa samtals- och gruppintervjuer, då jag genom dessa metoder kan få träffa relevanta nyckelpersoner med insyn och erfarenhet i det relativt utforskade ämne som valt att studeras. Intervjuer med insatta tjänstemän kan ge en mer empirisk kunskap om hur respondenterna ser på t.ex Facebooks roll i e- deltagandet.

(Som en kort parentes angående e- Governmentforskningen i samhället skrev Grönlund och Ranerup år 2001 att e- Government inte hade engagerat IT- forskare i någon större utsträckning, detta hade ändrats en aning 2005 då Bekkers och Homburg i sin bok *The Information Ecology of E- Government* vidareutvecklar och berättar att e- Governmentstudierna som skett fokuserat på förändringstakten och vilken förvaltning som vunnit guldmedaljen för att ha varit ”mest e- förvaltande.” Krishnan och Teo (2012) ger oss en lite mer uppdaterad förklaring och skriver att trots att mycket forskning har skett, har studierna en ”mikro- orientering” med fokus på särskilda aspekter i e- förvaltningsutvecklingen, ofta med hänvisning till ett särskilt land eller region.)

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) är kvalitativa metoder lämpliga för frågeställningar som syftar till att förstå hur grupper eller personer upplever eller hur de förhåller sig till skilda fenomen, en tes som gör metodvalet lämpligt för studiens syfte; att förstå hur de intervjuade personerna på kommunerna ser på frågeställningen.

#### 4.2 Trovärdighet – validitet/reabilitet

Inom vetenskaplighet handlar det om att kunna ge tillräckligt goda skäl för att något ska kunna påstås vara sant (Ekström och Larsson, 2002). En undersöknings hållbarhet mäts i giltighet och tillförlitlighet (inom vetenskapen används ofta begreppen reabilitet och validitet (Ekström och Larsson, 2000), med vilket det innebär om studien mäter det som den uttalat sig att mäta, samt hur pålitlig den är (Lundahl och Skärvad, 1999). Reabilitet har en intervjuundersökning om den är utförd på rätt sätt, om den inte har felkällor och om de intervjuade svarat ärligt (Ekström och Larsson, 2000). Valid är en studie om den mäter det den uttalat sig att mäta och om den har fångat in det forskaren var intresserad av. (Malterud, 2009).

Samtliga respondenter har en arbetsroll i relation till studien, utvalda för att få en så korrekt och utförlig kunskap som möjligt gällande de frågor som ställts. Frågorna har inte varit av känslig natur och öppna frågor har använts för att undvika både ledande och påtryckande frågor men även för att slippa enkla och korta ja/nej svar – respondenterna tvingades därför utveckla sina svar. Vid svar jag inte riktigt förstått eller ansett för korta har jag försökt ställa konkreta följdfrågor för att respondenterna ska utveckla sina svar och således ge mig ett mer ingående svar.

Tilläggs ska dock att ingen som pratat har avbrutits mitt i en fråga utan alla respondenter har getts möjlighet att tala till punkt. I eftersträvan om relevant information och för att få så utförligt material som möjligt var det respondenterna som skulle prata, vilket ledde till att min roll som intervjuare varit ganska passiv. Eftersom relevanta nyckelpersoner arbetades med mitt ämne

intervjuats med en semistrukturerad intervjuemetod där respondenterna fått tala fritt utan att jag avbrutit men samtidigt tvingats utveckla sina svar anser jag både material och urval som tillförlitligt.

### 4.3 Urval

För att kunna besvara forskningsfrågorna är det många aspekter som kan tas i åtanke. För det första bör du ha en rimlig mängd respondenter, inte för många och inte för få. Har du för många respondenter kan bearbetning och analys av material ta för lång tid, och har du för lite respondenter kan du få för lite material till tolkning och analys. Samtidigt måste de personer du väljer att intervjua vara relevanta till syftet och studien. Lundahl och Skärvad (1999) skriver att man bör identifiera och sträva efter att hitta värdefulla respondenter som intervjupersoner.

Arbetet började med att jag studerade kommuner i närheten med en satsning på e-förvaltning och sociala medier, och jag hittade och kontaktade Hammarö kommun, Forshaga kommun, och Karlstad kommun. Två mindre och en lite större kommun och genom att studera kommunernas policydokument uppladdade på respektive hemsidor och att utforska kommunernas Facebooksidor hittades en tydlig social mediasatsning och de ansågs därför relevanta för studiens syfte.

Anledningen till att Forshaga, Hammarö och Karlstad valts är samtliga kommuners satsning på sociala medier. Att studera kommuner som arbetar med sociala medier ansågs viktigt för både studiens tillförlitlighet men också för att respondenterna som intervjuades skulle besitta kunskap och erfarenhet om studiens frågor. I och med att jag studerade kommuner i Värmland och närliggande län hittades även andra intressanta kommuner som skulle kunnat intervjuas, t.ex Arvika och Örebro. Ekström och Larsson (2000) skriver dock att forskaren måste välja objekt inom rimligt avstånd, något som funnits i åtanke. Samtidigt kunde inte för många kommuner studeras, arbetet var tvunget att begränsas utefter beräknad arbetstid. Med dessa samband i åtanke anser jag att de tre kommunerna som studerats är lämpliga för studiens trovärdighet och tillförlitlighet, och att inga fler respondenter behövts för studien.

Alla kommunerna låg inom behagligt avstånd för mig sett till avstånds- och reseaspekten, något som var viktigt då jag helst ville träffa respondenterna och utföra intervjuerna öga mot öga, jag ville undvika att behöva använda telefonintervjuer eller liknande. Efter samtal och mailkonverserande med dom två mindre kommunerna i studien (Hammarö och Forshaga) kom vi fram till att jag skulle intervjua tre personer samtidigt i Hammarö, och två personer enskilt i

Forshaga. I Karlstad intervjuades en person, vilket gör att totalt sex respondenter intervjuades, ett lämpligt antal om man ser till Eisenhardt som anser att man bör ha mellan 4 och 10 respondenter i kvalitativa studier om målet är att kunna ge generaliserande resultat. (Dyer och Wilkins, 1991).

Valet av respondenter togs i diskussion med respektive kommun. Innan några intervjuer ens bokats insåg jag att jag behövde få kontakt med personer som arbetar med information, teknik och kommunikation för att få relevanta respondenter med passande kunskap i relation till syftet, och när jag genom att studera kommunernas policydokument insett att alla tre var lämpliga för studien söktes respektive kommunhemsida igenom efter informationsansvariga, och mail skickades sedan till de som ansågs passande. Mailkonversationerna uppföljdes sedan med telefonkontakt där jag angav vilken ”sorts” tjänsteman jag var intresserad av att intervjua, och i de fallen när fler än en person intervjuades (Hammarö och Forshaga) rekommenderade de informationsansvariga personer som kunde vara lämpliga att intervjua, ungefär som ett mindre snöbollsurval, vilket innebär att man börjar kontakten med en person med vars hjälp nästa person sedan kan lokaliseras osv (Ekström och Larsson, 2000).

I gruppintervjun i Hammarö bestod urvalet av en IT- tekniker med mer fokus på dom tekniska aspekterna, en informatör med inblick i det sociala och interaktionsbitarna samt en informatörspraktikant som kunde bidra med erfarenhet och vetenskap från skolan och samtidigt ge ett lite yngre perspektiv på frågorna. I Forshaga intervjuades en informatör från kommunens teknik/service- enhet samt en informatör från kommunledningskontoret. I Karlstad intervjuades kommunikationschefen. Alla respondenter har varit relevanta för studien då samtliga besuttit lämplig kunskap om frågeställningen.

#### 4.4 Intervjustrategi

Vid utformningen av intervjufrågor återkopplade jag till syftet för att försöka få fram så relevanta frågor som möjligt. Utöver detta sökte jag upp och läste igenom olika policydokument på respektive kommuns hemsida, för att försöka utforma frågor i relation till olika policies, samt för att få inspiration till nya frågor.

Under intervjuerna användes en semi- /ostrukturerad intervjustrategi, för att intervjuerna inte skulle kännas ”låsta”. Valet av intervjumetod gjorde att det gavs möjlighet att låta respondenterna och mig som intervjuare att ”sväva iväg” utanför intervjumallen, vilket kan resultera i t.ex spontanta följdfrågor. Ekström och Larsson (2000) skriver att en personlig intervju vanligtvis är halv- /semistrukturerad, ett påstående som kan förstärkas av denna studie. Exempelvis tappade

jag som intervjuare nästan fokus i frågeformuläret under intervjun i Hammarö då en frågas svar blev så utvecklat och brett att senare följdfrågor började beröras, men i och med att intervjumallen som användes var enkelt formulerad var det inga problem att återfå koncentration och nästa fråga i ordningen kunde lätt hittas. Ovanstående exempel som förklarar hur koncentrationen förlorades var troligtvis en effekt av att det var tre personer som intervjuades samtidigt och inte en, att en fokusgruppintervju utfördes och att det blev rörigt för mig som intervjuare att hänga med i den omväxlande diskussionen.

Efter den första intervjun som skedde i Hammarö väcktes det inte tillräckligt många tankar för att ändra eller lägga till frågor till nästkommande intervjuer i Forshaga. Frågeformuläret kändes komplett och samma intervjumall användes därför till de personliga intervjuerna i Forshaga. Mellan intervjuerna i Forshaga och intervjun i Karlstad hade det dock gått en längre tid på cirka 2 veckor, och i och med att större insikt och kunskap i ämnet införskaffats genom exempelvis läsning av litteratur ledde till att jag inför den sista intervjun adderade tre frågor. Inga ursprungsfrågor ändrades eller raderades dock och strukturen i intervjumallen var lätt att följa även om en viss omstrukturering av frågeföljden kanske borde ha utförts; vissa frågor känns nu i efterhand som ostrategiskt placerade och ledde ibland till hopp i intervjumallen.

Dokumentet med intervjufrågorna som användes och en kortare informationssnutt om kommunerna och de intervjuade respondenterna finns bifogat under bilaga 1 och 2. De adderade frågorna som användes i enbart Karlstad finns längst ner i intervjumallen.

#### **4.5 Insamling och tolkning av data**

Studiens data är inhämtad på två olika sätt; jag utförde två enskilda kvalitativa samtalsintervjuer med två respondenter från en mindre kommun och en kvalitativ samtalsintervju med en respondent i en mellanstor kommun. Utöver detta utfördes en kvalitativ gruppintervju med tre respondenter i en annan mindre kommun. Efter utförda intervjuer påbörjades transkriberingen, och jag lyssnade igenom intervjuerna ett flertal gånger för att få med så mycket information som möjligt och för att undvika t.ex felciterande pga exempelvis brus under intervjun. Efter transkriberingen och genomgång av intervjuaterialet har jag i bästa förmåga försökt tolka och analysera den information som respondenterna gett mig, och jag har försökt att lyfta fram de exempel och företeelser som anses mest intressanta i relation till tidigare forskning och teori. Vid analysering av intervjuerna har bl.a Merriam (1994) och Miles och Huberman's (1994) tips som finns återgivna i Ekström och Larsson (2000) använts; t.ex att man kan leta efter det generella i

det specifika och genom frågor om liknande utsagor kan se det som tecken på något mer generellt.

#### 4.6 Intervjuer

Intervjuerna som utförts har skett på plats i respektive kommuns kommunhus. Jag hade med största sannolikhet kunnat utföra intervjuerna över någon teknisk kommunikationsplattform, exempelvis Skype, eller via telefon, för att spara på både tid och pengar, men ”samtalsintervjuer kräver ett personligt möte mellan intervjuare och intervjuad, åtminstone om man söker människors uppfattningar och värderingar om sammansatta fenomen” (Ekström och Larsson, s. 54, 2000). Även Christer Bjurwill (2001) vill avråda från telefonintervjuer, då han anser att intervjuer ska utföras på plats och spelas in på band. Han tycker att man ska kunna se varandra i ögonen under intervjun. Gruppintervjun som utfördes i Hammarö kommun den 12e april, med start klockan 14.00 tog cirka en timme och utfördes med sammanlagt tre respondenter. Dom två enskilda intervjuerna i Forshaga utfördes 16 april. Den första intervjun påbörjades klockan 15.00 och tog 45 minuter. När den var klar blev jag vägled till nästa respondent och nästa intervju, har tyvärr inget exakt klockslag på när denna intervju startade, men intervjun tog cirka 35 minuter. Intervjun i Karlstad skedde på kommunikationschefens kontor inne på Karlstad CCC den 26e april klockan 11 och tog 48 minuter.

Samtliga intervjuer har skett i ett bokalt eller privat rum, avskilt ifrån yttre, eventuella störande faktorer. Intervjuerna inleddes med två formella basfrågor; ett bekräftande på om det var okej att spela in materialet på medhavd bandspelare plus min mobiltelefon (jag valde att använda mig utav två inspelningskällor då tekniska problem har uppkommit förut och det var något som jag i största mån ville undvika igen), samt en formell fråga gällande namn och arbetstroll inom kommunen. Vid djupintervjuer används oftast bandspelare för att intervjuaren efter intervjun ska kunna göra en fullständig registrering och noggrant tolka materialet (Lundahl och Skärvad, 1999). Samtliga respondenter i kommunerna godkände muntligt att jag fick spela in och använda materialet. Ekström och Larsson (2000) anser att man så snabbt som möjligt bör skriva ut en intervju efter genomförandet, och efter att intervjuerna slutförts påbörjades transkriberingen direkt på kvällen och fortsattes dagen efter utförd intervju, för att inte glömma bort egna reflektioner och intryck som påträffats under samtalet, t.ex ironiska tonfall. Något som bör påpekas är dock att även om transkriberingen utfördes direkt efter intervjun sker alltid en slags förvrängning av händelsen, även om intervjuaren försökt återge den detaljerat, ord för ord (Malterud, 2009).

Som tidigare berättats har intervjuerna varit semi- eller halvstrukturerade, och alla frågor i intervjumallen har varit öppna, då målet har varit att respondenterna ska berätta och ge sina egna uppfattningar och tankar kring frågorna som diskuterats. Jag har således undvikit ”ja/nej- frågor” i största möjliga mån, och även riktade, otydliga eller frågor som kan uppfattas som avancerade eller känsliga har undvikits i strävan av att få så personliga och djupa svar som möjligt, jag ville inte ha med ledande frågor då det kan försämra kvalitén på intervjumaterialet. Att använda rätt intervjumetod för att få tillförlitliga svar är viktigt i kvalitativa studier, då det gäller att se på saker och ting genom de studerade aktörernas ögon och att beskriva resultaten ifrån respondenternas perspektiv (Lundahl och Skärvad, 1999).

Tilläggs ska att i och med att en kvalitativ gruppintervju, ofta kallat fokusgruppintervju utförts fanns det vissa aspekter och skillnader som jag var tvungen att ha i åtanke jämfört med de övriga intervjuerna. I en fokusgruppintervju diskuterar respondenterna tillsammans frågorna som ställs under intervjun. Respondenterna kan exempelvis ha olika åsikter och ifrågasätta varandra, vilket leder till att olika åsikter, information och annorlunda synsätt kan komma fram utifrån gruppintervjun. Malterud (2009) menar att fokusgrupper kan ge forskaren mycket material i förhållande till resursinsatsen, men skriver också att det är bra att ha i åtanke att gruppdynamiken i en fokusgrupp kan utestänga avvikande synpunkter eller hindra att känsliga uppgifter tas upp. En gruppintervju som är väl genomförd kan ge forskaren en mängd material med tillfredsställande variabilitet (Malterud, 2009). Användningen av en fokusgrupp i studien har varit ett positivt inslag, då intressanta aspekter som troligtvis annars missats togs upp i gruppintervjun. Fokusgruppintervjun bidrog till en ökad materialinsamling.

Under intervjuerna var det inga större problem med att respondenterna inte svarade utförligt nog på frågorna, jag behövde oftast inte ”dra ur” svaret ur någon, även om följdfrågor sporadiskt givetvis dök upp. Följdfrågor kan gälla som en uppföljning på ett svar för förtydligande, men det kan även gälla mer specifika frågor, eller en sondering, t.ex frågor som ”har du fler exempel?” (Ekström och Larsson, 2000). Tilläggs ska att respondenterna i studien på förhand fått ta del av en preliminär intervjumall, dels för att få större inblick i studiens syfte men också för att kunna förbereda sina svar lite bättre så inte tidsgränsen skulle överskridas; det är viktigt att försöka hålla den utsatta tiden. Efter att intervjuerna var klara gav samtliga kommuner mig olika dokument och broschyrer med väsentlig och ingående information, t.ex policydokument att ta med mig hem, något som var väldigt uppskattat då jag getts en viss möjlighet att fördjupa mina kunskaper i de olika kommunernas strategier till en lite större grad.

## 4.7 Operationalisering

För att kunna ta del av teori i empirin har intervjufrågor utförts med inspiration från litteraturen. Exempelvis så utgår frågan ”berätta om er kommunikationsstrategi” från teorierna om offentliga organisationsförändringar och offentlighetslagarna. Frågorna 5 och 6 i intervjumallen, ”vilka fördelar och möjligheter ser du med e- deltagandet?” och ”vilka nackdelar och risker kan du se med e- deltagandet?” skapades med teorierna om internet och nya teknikmöjligheter i åtanke. Teorier om sociala medier tas bl.a upp i frågan som gäller vilka effekter kommunerna kan se av omgivningens ökade insyn samt i frågorna som berör vilka delar av verksamheten som kommunerna väljer att ta upp i sociala medier och vilka delar som hålls hemliga.

## 4.8 Forskningsetik

I studien har enskilda tjänstemän relevanta för syftet intervjuats. I och med detta har jag gjort bedömningen att inga känsliga uppgifter ska behandlas och materialet som samlats in genom intervjuerna har därför enbart använts för forskningsändamål. Respondenterna blev informerade om studiens syfte och ombads godkänna om inspelning av informationen som de tillhandahöll under intervjuerna var okej, något som är viktigt enligt Vetenskapliga rådet (codex.vr.se). Att hålla respondenterna som intervjuats hemliga skulle kunna motverka nyttan med studien, det anses viktigt att använda respondenternas påståenden för att förstärka studiens kvalité och speciellt i samhällsvetenskaplig forskning är det enligt Vetenskapliga rådet viktigt att invånare deltar i empiriska studier (codex.vr.se).



## 5 Empiri

*Här redovisas utvalda delar av empirin för att visa hur respondenterna har svarat på intervjufrågorna. Målet är inte att hitta några teoretiska samband utan syftet är att presentera hur de intervjuade har ställt sig till frågeställningen, att undersöka sociala mediers potential i e-förvaltningen. Empirikapitlet består enbart av respondenternas åsikter och i nästa kapitel bittas empirianalysen.*

### 5.1 Hammarö kommun

Här redovisas resultatet av intervjun i Hammarö. I Hammarö har tre personer intervjuats och respondenterna blir presenterade här för att göra läsprocessen enklare.

Josefin Larnemark – Informatör i Hammarö kommun

Staffan Warmland – IT-utvecklare i Hammarö kommun

Sara Simonsson – Informatörspraktikant i Hammarö kommun

#### 5.1.1 Sociala medier

Hammarö kommun använder flera olika sociala medier. Kommunen finns i nuläget representerad på Facebook, Twitter, Instagram, Flickr och YouTube. Facebook är kommunens primära plattform: Larnemark säger att *”Facebook är huvudarenan för dialogen, bla då i vardagliga frågor och kriskommunikation”* och att det är där det är där flest Hammaröbor finns. Även Twitter-kontot används speciellt vid kriskommunikation, men de sista tre medieplattformarna är inte lika frekvent använda. Larnemark tycker att arbetet med huvudkanalen Facebook *”går över all förväntan”*, och kommunen har idag cirka 1700 gillare på Facebook.

På just Facebook förs en positiv dialog, och Larnemark säger att det *”handlar inte om att vi informerar om att nu gör kommunen det här, utan det handlar om att dom ställer sina frågor till oss”*, vardagliga frågor som medborgarna vill ha svar på och som kommunen tillhandahåller en kanal att besvara både frågor och kritik på.

#### 5.1.2 Strategier och riktlinjer

Kommunen har en kommunikationspolicy där e-deltagandet idag inte har en så stor del. Larnemark säger att det är ett lite större kommunperspektiv och *”inte så mycket från liksom medborgarnas håll, utan mer vad man ska lägga upp, och hur man ska tänka i det.”* Hammarö kommun har andra separata dokument med ett större fokus på kommunikationsplattformarna, men jobbar också med att föra in mer e-deltagande och e-frågor i kommunpolicyen. Kommunikationspolicyen

som finns just nu är politisk antagen 2008 och Larnemark säger att ”*den behöver definitivt revideras.*” Hammarö tog beslutet att arbeta med sociala medier i Maj 2010, något respondenterna ur ett kommunalt perspektiv tycker var väldigt tidigt, och kommunen har kollat på tips och råd från både SKL, e- delegationen och datainspektionen vid beslut om t.ex vilka arenor som ska användas. När det gäller användningen av sociala medier har kommunen haft dessa riktlinjer i ryggen och som en sorts vägledning och stöd för att gå vidare, Larnemark poängterar att det är viktigt att ”*anpassa sig efter den rådande verkligheten.*”

Det finns ett policydokument för hur medarbetare ska förhålla sig till dom sociala medierna på arbetstid, och dokumentet förespråkar att just sunt förnuft är viktigt när anställda uttrycker sig på internet. När det gäller Facebook har Hammarö i dagsläget några nyckelpersoner som sitter och svarar och för dialog, och det finns även en frivillig utbildning för hur arbetet med sociala medier ska skötas. Denna utbildning kommer troligtvis bli obligatorisk i framtiden, och kanske även ett inslag i anställningen för tjänstemännen som utbildningen lämpar sig för.

### 5.1.3 Fördelar och nackdelar, möjligheter och svårigheter

Warmland säger att fördelarna ”*är uppenbara när det gäller tillgänglighet, tjänstemannen behöver inte vara på jobbet för att medborgaren ska kunna få svar på frågan eller uträtta sina tjänster.*” De sociala medierna anses vara bra för att lägga upp allmän information som det finns en efterfrågan på, och t.ex Facebooksidan kan användas för att hänvisa medborgare till andra plattformar, exempelvis till hemsidan där kommunens e- tjänster finns. I Hammarö betraktas sociala medierna som ett bra verktyg för att ge medborgare bättre möjligheter till att påverka, och medierna bidrar även till att det blir en snabbare och mer personlig dialog, en närmare relation mellan medborgare och kommun.

När det gäller nackdelar pratar respondenterna om att det är ett nytt verktyg vilket kan göra många medarbetare osäkra, Larnemark berättar att det ”*blir som en liten tröskel för många att komma över, intern!*”, och det ges exempel på att kommunicera via sociala medier inte är som att kommunicera med medborgare över telefon. Det pratas även om den digitala klyftan; att äldre och människor med annat modersmål är svåra att nå via ny teknik och sociala medier, och Larnemark menar att kommunen där står ”*inför ett jätteförbättringsområde*”.

### 5.1.4 Framtid och förhoppningar

Till årsskiftet har kommunen som mål att ha lanserat en ny hemsida som ska vara mer medborgaranpassad och det finns även mål att jobba med fler underkategorier i sociala medier. I

framtiden hoppas kommunen att det finns fler underliggande verksamheter på deras Facebooksida och de har påbörjat jobb med lite bloggar, appar och YouTube. Samtidigt anser respondenterna i Hammarö att arbetet skulle kunna främjas om alla tjänstemän på kommunen i framtiden kunde logga in och besvara och föra dialog med medborgarna via den officiella Facebooksidan, något som är begränsat till cirka 10 administratörer idag. Arbetet med sociala medier ses som ett väldigt positivt inslag i kommunförvaltningen och arbetet inom de olika medieplattformarna lär fortsätta utvecklas.

## 5.2 Forshaga kommun

Här redovisas resultatet av intervjuerna i Forshaga. I Forshaga har två personer intervjuats och respondenterna blir presenterade här för att göra läsprocessen enklare.

Anne Hellström – Informatör på kommunteknik/service i Forshaga kommun

Mattias Göthberg – Informatör på kommunledningen i Forshaga kommun

### 5.2.1 Sociala medier

Forshaga kommun använder sig utöver den vanliga kommunhemsidan av Facebook, Twitter och YouTube, och Facebook är den primära sociala mediekanalen. Arbetet med sociala medier ses som positivt och Göthberg menar att kommunen *”har fått en väldigt bra respons på Facebook.”* Just sociala medier ses som väldigt effektivt vid krisinformation och Facebook är även en bra plattform för lite mer informell information, Göthberg tar upp *”kulturyttringar, evenemang och sportgrejor”* och säger även att *”kommunen är med och stöttar och bryr sig, vilket också ses som positivt.”* Arbetet med Facebook kan enligt Hellström *”ta mycket tid bitvis”* men anses vara värt det då det ger en så bra kontakt med medborgarna och idag har Forshaga nästan 1300 gillare på sin sida.

### 5.2.2 Strategier och riktlinjer

Kommunen har en några år gammal stategipolicy som tar upp strategier för kommunikation där e- frågor inte har behandlats. Det finns dock en övergripande kommunikationspolicy som Göthberg säger *”stretar ner emot andra riktlinjer vi har, t.ex riktlinjer för sociala medier och riktlinjer för användning av Forshaga.se.”* I Forshaga har SKL och e- delegationens tips och råd används vid uppstart och hantering av sociala medier, även om Göthberg påpekar att *”SKL tyvärr ofta kommer på efterkälken så att när man redan har gjort jobbet, ja då kommer SKL med nånting.”* Utöver SKL och e- delegationen kollar även kommunen på exempelvis andra kommuner som anses vara duktiga.

På intranätet finns kommunens visioner utlagda och det finns även riktlinjer för sociala medieanvändning under arbetstid. Att använda sociala medier ses som frihet under ansvar och Göthberg berättar att *”svarar du från ett privat konto, ja då svarar du i egenskap av privat person.”* Göthberg menar med detta att om en anställd är inloggad på sin privata Facebooksida så skriver inte personen som tjänsteman på kommunen, utan som medborgare i kommunen. Informatörerna brukar därför använda kommunens officiella konto och svara med namn och titel. I Forshaga jobbar kommunen med en långsiktig vision som bl.a tar upp hur medborgare ska bemötas på internet, men det finns ingen utbildning eller kurs för hur arbetet ska skötas, och det är i nuläget 4 personer som sköter kontakten med medborgarna via Facebook.

### 5.2.3 Fördelar och nackdelar, möjligheter och svårigheter

Fördelarna är övervägande när det gäller arbetet med sociala medier. Enligt Göthberg *”när kommunen ut på ett helt annat sätt, ett oerhört direkt sätt”*, och han påpekar hur den breda användningen av t.ex smartphones underlättar speciellt för kriskommunikation: Hellström säger att *”i krissituationer så är det ju ett ovärderligt sätt att få ut information”* och information kommer idag via internet ut blixtnabbt. Kommunen får även in positiv information, feedback, som medborgarna snappat upp och lätt kan dela, och kommunikationen genom sociala medierna bidrar till relationsskapandet mellan kommun och medborgare: Göthberg tar upp att *”det är lätt att klaga på kommunen men mycket svårare att klaga på Mattias på kommunen.”*

Nackdelar och svårigheter kan enligt respondenterna vara den digitala klyftan, personangrepp som förekommit på t.ex Facebooksidan och även att t.ex Facebookgrupper som försöker motarbeta eller påverka kommunen startats, men detta ses samtidigt som positivt då det kan användas för att mäta åsikter: Göthberg menar att *”genom att mäta antalet gillare kan man mäta den allmänna opinionen.”* Att sociala medier inte alltid är rätt medium för att diskutera personliga eller sekretessbelagda ärenden är något som inte alla invånare insett och som ibland inneburit problem i e- dialogen.

### 5.2.4 Framtid och förhoppningar

I Forshaga tror respondenterna inte att Facebook är en fluga som kommer dö ut, utan att plattformen kommer finnas kvar, men kanske behöva utvecklas för att möta ökade användarbehov. Kommunen kommer representeras på de sociala medier som medborgarna använder och har som vision att bli en 24- timmarsmyndighet. Med fler invånares delaktighet i de sociala medierna kan fler människor vara med och påverka, kommunens arbete blir då effektivare och Göthberg säger att medborgarna *”får snabba besked och det är ju något som är jätteviktigt i dagens*

sambälle.” Om arbetet med sociala medierna sköts bra poneras det enbart att leda till ett positivt anseende hos kommunen, Hellström berättar att *”folk tycker det är bra att få information den här vägen.”*

### 5.3 Karlstad kommun

Här redovisas resultatet av intervjun i Karlstad. I Karlstad har en person intervjuats och respondenten blir presenterad här för att göra läsprocessen enklare.

Katarina Lindström – Kommunikationschef i Karlstad kommun

#### 5.3.1 Sociala medier

Karlstad kommuns huvudsakliga kanal för kommunikation med medborgarna är hemsidan Karlstad.se. Facebook, Twitter och YouTube är de sociala medier som det läggs fokus på, även om mobilapplikationen Instagram har börjat användas inom vissa områden, Lindström säger att *”Instagram har börjat användas på bl.a fritidsgårdar, för att där har dom sett behovet mot sina målgrupper.”* Facebook är den arenan som det arbetas mest med och kommunens officiella Facebooksida har 18 000 personer gillat. Det finns en bra interaktivitet och dialog på just Facebooksidan och Lindström berättar att *”aktiviteten ligger kring 16 kommentarer per dag”*, vilket anses som bra då exempelvis frågor och synpunkter enkelt och fort kan besvaras i de sociala medierna. Även i Karlstad anses Facebook vara väldigt bra för kriskommunikation, men Lindström påpekar att det dessutom är bra *”när det gäller att stärka stoltheten hos Karlstadborna, och att ge bra och snabb service, snabba svar.”*

#### 5.3.2 Strategier och riktlinjer

Varje år spikas i kommunen något som kallas för strategisk plan, men grunden för hur kommunen ska kommunicera regleras i ett dokument som heter informations- och kommunikationspolicy. Lindström vidareberättar att det finns väldigt mycket riktlinjer inom alla områden och alla kanaler som används, och lyfter även fram att allt arbete som sker är grundat utefter olika målområden i just den strategiska planen. Ett av målen som kommunikationsavdelningen arbetar mycket med är att kommunen ska vara en attraktiv stad, Lindström berättar att *”där handlar det om att Karlstadbornas förtroende för kommunen ska förbättras, och det tycker jag att det gör vi ju t.ex genom att alltid se till att dom har den information dom behöver.”* I Karlstad är det 15 anställda som har tillgång till administratörsuppgifterna på Facebooksidan, och i nuläget finns inga planer på att låta fler få tillgång då det även handlar om säkerhet: Kommunens Facebooksida har blivit kapad en gång så säkerhetskraven har höjts.

I början var kommunen lite tveksam med inrättandet av sociala medier i förvaltningen:

Lindström säger att *”vi inväntade riktlinjer från SKL, det var liksom inte så enkelt för en kommun att starta Facebooksida för det var så mycket lagar och sånt som vi måste förhålla oss till”*, men när sidan sedan startats ändrades uppfattningen helt, Lindström menar att kommunen *”då var vi väldigt säkra på att vi ville vara i dom sociala medierna.”* Både e- delegationen och SKLs rekommendationer används som riktlinjer även om modifikation ofta krävs.

Kommunens vision hör till den strategiska planen och är något som anställda får ta del av och arbetar utefter och det finns även specifika riktlinjer för hur sociala medier ska användas, både som anställd tjänsteman på kommunen men också som privatperson. Specifik utbildning för kommunanställda som ska sköta sociala medier finns inte.

### 5.3.3 Fördelar och nackdelar, möjligheter och svårigheter

Lindström ser egentligen bara fördelar med kommunens användning av sociala medier för e- deltagande, även om hon pekar ut att *”det skapar stora utmaningar för oss.”* Sociala medier bidrar till att kommunen de senaste åren kommit närmare sina invånare och gör det enklare för kommunen att vara öppen och transparent, Lindström säger att *”allting vi gör syns för så många hela tiden”*, men det anses vara bra för kommunens arbete och bjuder samtidigt in till dialog och möjligheten att få medborgarnas synpunkter vilket är viktigt. Speciellt vid krisituationer har Facebooksidan ökat, Lindström menar att *”för då har medborgarna märkt att man får väldigt tät och snabb information via Facebook.”*

Svårigheter som nämns är att sociala medier kan användas för att snabbt dra igång proteststormar och protestgrupper mot t.ex neddragningar, vilket gör att kommunen exempelvis måste arbeta snabbare och effektivare, Lindström menar att *”det ställer ju krav på oss att också svara väldigt snabbt och få ut bra och korrekt information väldigt snabbt.”* Om kommunen hanterar de sociala medierna bra bedöms det förstärka förtroendet, men om det däremot är svårigheter att t.ex hantera protester eller svara på frågor så kan förtroendet för kommunen försämrats.

### 5.3.4 Framtid och förhoppningar

När det gäller framtiden måste Karlstad kommun hänga med och anpassa sig efter omvärlden. Lindström tar upp att det *”kanske inte går att göra strategier och planer som sträcker sig efter flera år, utan vi måste lära oss att vara mer anpassningsbara.”* Kommunen måste våga förändra sitt arbetssätt ganska snabbt, och något som vet måste åtgärdas i framöver är att mer öppen data måste publiceras på internet, ett av stegen för att bli mer transparent. En ökad satsning på e- dialog och e-

förvaltningen och ”*att försöka anpassa kommunikationsmönstren till dom vi vill nå*” är något som Lindström anser kan behövas inför framtiden. De sociala medierna anses inte användas för att det är en trend bland offentliga organisationer just nu, utan Karlstads kommun vill finnas där majoriteten av medborgarna finns, och menar att man ibland måste använda sig av flera olika kanaler beroende på syfte och målgrupp. Lindström tror t.ex inte på att bygga ihop sociala medier och kommunens e- tjänster till något stort system utan vill istället hålla isär det, hon anser nämligen att ”*dom har olika syften.*”

Karlstad har på Facebook startat sidan ”kommunpolitik i Karlstad” med syftet att medborgare ska kunna diskutera direkt med kommunpolitikerna. Kommunpolitikssidan har inte fått så många gillare än men förhoppningen om ett genomslag finns, då det enligt Lindström är en väldigt bra idé.

## 6 Analys

*I detta kapitel analyseras resultaten av empirin. Empirin utvärderas utifrån litteraturen och ska leda fram till syftet med studien och samtidigt ge svar till frågeställningen.*

### 6.1 Större möjligheter i förändrade tider

Litteraturen visar att offentliga organisationer i dagens informations- och kommunikationssamhälle kan välja vilka arbetsätt och reformer som ska tas och införas för att effektivisera arbetet. Offentliga organisationer kan idag välja att hålla fast vid sina egna metoder, använda etablerade former från andra organisationer och sektorer (t.ex NPM) eller välja att börja använda nya metoder som kanske inte riktigt etablerats i samhället än, eller som börjat etableras men som det saknas information för användning utav. Samtliga kommuner som intervjuades har hoppat på den senare av de tre metodvalen och har börjat använda internets möjligheter för att göra förvaltningsarbetet effektivare. Kommunerna har t.ex funnits i dom sociala medierna från åren 2010/2011 och trots att officiella riktlinjer från regeringen ännu inte har utgetts har alla tre kommunerna gett sig in i de sociala medierna i hopp om en förbättrad och förenklad interaktion med medborgarna, utan någon empirisk data eller undersökningar att utgå ifrån. Larnemark påpekar dock att t.ex Hammarö inte hade ett val, även om kommunen inte finns på Facebook så kommer medborgarna att prata om kommunen på Facebook. Hon menar därför att kommunen hellre är i smeten än att stå utanför den. Samtliga av kommunerna i studien har inför uppstarten med sociala medierna tagit del av SKL och e- delegationens tips då detta nya arbetsätt innebär ett helt nytt förhållningssätt för kommunernas arbete, och Lindström påpekar till exempel att det varit mycket lagar och förordningar som kommuner måste förhålla sig till, ett påstående som även Kraft och Strandberg (2007) tar upp i sin bok. Viktigt att påpeka är dock att dessa tips är generell skapade och att revidering och modifiering ofta behövs för att tipsen ska fungera för just den enskilda kommunens målgrupp. I Hammarö belyser respondenterna att det gäller att anpassa sig efter den rådande verkligheten. En kommun kan med andra ord oftast inte ”klippa och klistra” när det gäller tips utan anpassning kan ofta behövas för att det ska funka i din förvaltning.

Arbetet med nya tekniker och omständiga reformer kan anses svårt för speciellt offentlig sektor som faktiskt har alla medborgare som sin målgrupp (Kraft och Strandberg, 2007). Samtidigt finns det synsätt som idag menar att medborgarna i dagens samhälle är lika mycket kund som dom är invånare (Bekkers och Homburg, 2005), och Göthberg berättar att kommunerna i Värmland har gått ihop i ett sammarbete som gäller utvecklingen av e- tjänster i en strävan att göra arbetet både



enkla och effektivare för både medborgare och kommuner. E- tjänsterna är uppskattade av medborgarna, men i dagsläget är det också bara medborgarna det i stort sätt blivit smidigare för; kommunerna måste nämligen fortfarande sköta mycket av e- tjänstarbetet manuellt. Att offentliga organisationer idag dessutom måste satsa på ett varumärke då medborgare i dagens samhälle inte bara köper tjänster utan även varumärkets värderingar gör dessutom att kommunerna måste sticka ut på marknaden (Kraft och Strandberg, 2007). Lindström menar att kommuner måste arbeta på rätt sätt med den nya tekniken för att arbetet ska ge god effekt, och säger att man på exempelvis Facebook eller Twitter inte bara kan lägga ut kommunal information som kan kännas som torr eller tråkig, kommunikationen anses bli effektivare om kommunen arbetar relationsskapande med medborgarna. Även i kommunernas visioner om att vara medborgarna tillfreds påvisas vikten som lagts i kommunens varumärke och associationer.

Dessa argument i relation till de nya synsätten och förväntningarna på kommunerna som producenter och tillhandahållare av tjänster och information och medborgarnas nya roll som konsumenter (Gjelstrup och Sørensen, 2007) kan påvisa lite om de förändringar som offentliga organisationer står inför år 2013. Kommunerna i studien har alltså visat på en mixad eller blandad användning gällande organisatoriska förändringsteorier. Synsättet med medborgare som kunder tillkom från privat sektor och CRM, något som kommunerna tagit del av, samtidigt följs t.ex regeringen och offentlig sektors strävan efter öppenhet gentemot medborgarna.

## 6.2 Kommunikationsstrategier

Samtliga kommuner har som tidigare kapitel berättat använt sig av tips från bl.a SKL och e-delegationen när det gäller exempelvis arbetet med sociala medier. Att ha en kommunikationsstrategi är enligt Kraft och Strandberg (2007) väldigt viktigt, och alla kommunerna som studerats har någon form utav policy för hur kommunikationen ska hanteras. Först finns nämligen en mer övergripande plan gällande kommunikationsarbetet i allmänhet, sedan finns det även riktlinjer specifikt för dom sociala medierna, och i Karlstad finns dessutom ett dokument inriktat på enbart plattformen Facebook och dialogen som förs där. Stakston (2010) anser det viktigt att ha mål och riktlinjer för tjänstemännen som arbetar med de sociala medierna, och Hellström och Larnemark berättar att arbetet med de sociala medierna i början var lite skräckblandat och att det fanns medarbetare som var lite skeptiska eller osäkra till användningen av sociala medier i kommunförvaltningen. Osäkerhet och ovisshet inför arbetet med de nya plattformarna visar på hur viktigt det kan vara med tydliga direktiv för hur t.ex Facebook ska skötas, och i både Hammarö, Forshaga och Karlstad anses tonaliteten på sidan vara viktig. Forskare i ämnet hävdar att det är viktigt att kommunen är aktiv, vänlig och ärlig i arbetet

med sociala medier (Ström, 2010; Kaplan och Haenlein, 2010), något som kommunerna som intervjuats håller med om: Att svara vänligt och med namn och titel anses väldigt viktigt, men att också att svara aktivt, att engagera sig och att gå ut med intressanta nyheter påstås vara bra. Enligt kommunerna är det dock viktigt att inte publicera nyheter (statusar) för ofta på sidan, då det kan uppfattas som irriterande eller jobbigt. Hellström säger att max tre inlägg per dag är rimligt, om det inte gäller kriskommunikation; då kan man skriva hur mycket som helst, för att hjälpa medborgarna. Kraft och Strandberg (2007) belyser hur viktigt det är med en kommunikationsstrategi men tillägger också att utvecklingen i dagens samhälle går väldigt fort och att strategier därför kan behöva ändras snabbt och ofta, något som Lindström instämmer i när hon säger att kommunen måste anpassa sig och lära sig hitta nya mönster vid behov.

### 6.3 Sociala medier för e- dialog

Sociala medier är enkla och snabba att använda (Stakston, 2010) och är samtidigt populära bland miljontals människor runt om hela världen. Över 50 procent av världens befolkning har ett konto på minst något socialt nätverk (statisticbrain.com) och verktygen har börjat användas av både privata och offentliga organisationer (Stakston, 2010). De sociala medierna påverkar dock hur gamla mönster förstås bl.a genom att minimera gränserna mellan vad som är privat och vad som är publikt, vilket kan skapa svårigheter för t.ex kommuner som avser att använda dem (Baym och Boyd, 2012). Det ställs bl.a högre krav på transparens och öppenhet (Stakston, 2010), något Lindström berör när hon säger att kommunens arbete blir öppet och transparent. Att arbetet nu syns för så många skapar nya utmaningar för hur det ska skötas. Warmland pratar om att det i Hammarö finns många cementerade rutiner i verksamheterna och som det kan behöva jobbas mycket med för att komma vidare ifrån, alltså att anpassa sig till det nya arbetet med internet och sociala medier. Det är väldigt viktigt att medborgarna vill kommunicera med kommunen genom sociala medierna, men för att detta ska kunna ske krävs det att det finns en tillförlitlighet till kommunen, och Staktston (2010) tycker det är viktigt att kommuner i sociala medier eftersträvar trovärdighet. Lindström säger att ett av Karlstad kommuns mål är att Karlstadbarnas förtroende ska förbättras och i Hammarö anses det viktigt att kommunen känns nära medborgarna. Transparens och sociala medier går därför lite hand i hand i dagens informationssamhälle och med kommunernas mål om en högre öppenhet, ökad delaktighet och med relationsskapandet mellan medborgare och kommun gör därför att sociala medier kan anses lämpliga som e- förvaltningsverktyg (Selg, 2010). Kommunerna följer alltså regeringens vision om öppnare kommunarbete och transparens. Inte i någon av intervjuerna som utfördes berördes offentlighetslagarna särskilt mycket, vilket leder mig till slutsatsen att lagarna inte ställt till alltför

mycket problem för e-förvaltningsarbetet hittills. Om en medborgare på t.ex Facebook eftersträvar information som inte är sekretessbelagd är det bara för kommunen att publicera den, vilket borde göra staten nöjd i och med regeringens efterfrågan om att offentliga organisationer ska lämna ut så mycket information som möjligt.

Utöver kraven på en mer öppen förvaltning ställs även kraven på snabbare informationsutbyten. Internet och ny teknik såsom t.ex smartphones och surfplattor gör att medborgare väldigt fort kan ta del av dialog och information som diskuteras på t.ex Facebook. Detta gör att kommunerna måste arbeta mycket snabbare med informationen; Hellström och Lindström säger att det både är viktigt att svara snabbt och att få ut korrekt information snabbt, kommunerna som arbetar med sociala medier måste enligt Lindström vara ”*mer på tår*”. Lindström berättar vidare att hon som kommunikationschef alltid ser till att finnas tillgänglig om något skulle inträffa. Hon har t.ex tvingats att gå ut med information på Facebooksidan på både helger och kvällar. Offentliga organisationer måste därför rätta sig efter medborgarnas villkor och behov (Kraft och Strandberg, 2007) och det räcker därför inte med att bara använda sig utav den vanliga webbsidans. För att nå en god interaktion med medborgare måste kommunen därför börja använda sig utav flera av de sociala medieplattformar som invånarna använder (Staktston, 2010). Dessa krav har alla kommunerna anpassat sig efter, Göthberg säger att kommunen vill vara där människor är, och menar att det gäller att ”*satsa på rätt hästar*” och samtliga kommuner finns representerade på tre av de i dagsläget största sociala medierna; Facebook, Twitter och YouTube. Att satsa på rätt plattformar är med andra ord viktigt. Andersson (2007) menar att de tjänster som är enkla att använda och som uppmanar till massdeltagande är de som lyckas bäst, något som hör ihop med kommunernas val att välja etablerade och välanvända sociala medier i sin eftersökan på dialog och interaktion.

En viktig aspekt gällande sociala medier är potentialen för ökad möjlighet till offentligt engagemang (Baym och Boyd, 2012). Larnemark menar att Facebook används för att just diskutera med invånarna. Kommunen är inte hemlig med någon information (om det inte gäller sekretess) och Simonsson säger att kommunens deltagande i sociala medierna kan öka medborgarnas medvetenhet om kommunen. Lindström menar att Karlstad jobbar väldigt mycket med medborgardialog och att sociala medier används för att kommunen ska vara lättillgänglig för medborgarna. Ovanstående exempel är positiva i relation till Ilshammars (2002) uttalande om att en av grundförutsättningarna för e- demokratin är medborgarnas insyn och tillträde till mötesplatserna där diskussioner sker. Göthberg pratar om att medborgarna i Forshaga gillar den snabba informationen som kan spridas och diskuteras via sociala medier och säger även att ”*vi*

*personifierar kommunen på ett annat sätt.*” Han menar att det blir en mer personlig klang till medborgarna genom dialog via exempelvis Facebook, och det är enligt Göthberg enklare att klaga på kommunen än att klaga på just Mattias Göthberg, informatör på kommunen. Viktigt för kommunerna är dock att de sociala medierna inte ska ta över de ursprungliga kanalerna. Larnemark berättar att man ska kunna svara på Facebook precis som man svarar i telefon. Göthberg säger att deras hemsida är lika viktig som den var innan kommunen gick med i Facebook och Hellström tar upp hur viktig radion är för att få ut information vid exempelvis en kris.

#### **6.4 Fördelar och nackdelar - möjligheter och svårigheter**

Det finns både fördelar och nackdelar och möjligheter och svårigheter med att använda internet för förvaltning. Utöver det som tidigare lyfts fram, exempelvis att informationen sprids snabbare, finns en för kommunerna väldigt viktig aspekt i att internet och sociala medier är gratis att använda, något som är viktigt för offentliga organisationer som ofta arbetar utefter en ganska stram budget (Montin, 2007). I Hammarö började t.ex ”investeringen” i sociala medier med att Larnemark och en kollega arbetade själva med Facebooksatsningen. Inom alla kommunerna har arbetet med just Facebook gått väldigt bra, och alla kommunerna har minst 10 procent av antalet kommuninvånare i antal gillare på sidan. Lindström menar att det är en viktig kanal för att få in frågor och synpunkter. Även för kriskommunikation är sociala medier väldigt användbart, då information går snabbt att ge ut och samtidigt är enkel att följa upp. Göthberg berättar att Forshagas Facebooksida ökade med 15- 20 procent under en stor vattenläcka i December 2012. Att genom sociala medier be om medborgarnas åsikter gällande förvaltningsfrågor är även det en billig och till synes effektiv metod för ett ökat politiskt deltagande (Faris och Etling, 2008) och i och med att det finns invånare i alla olika åldrar och kön representerade på t.ex Facebook ser man i kommunerna en positiv utveckling gällande medborgardialogen. Larnemark berättar att kommunen fått mycket mer kritik i de traditionella kanalerna än i dom sociala medierna. Hon menar som Göthberg att det är svårare att hoppa på en tjänsteman som för dialog via Facebooksidan än att hoppa på kommunen i en insändare t.ex, och både Lindström och Göthberg tycker att just deras Facebooksidor blivit så att säga självsanerande. De menar på att när ett visst antal gillare på sidan nås, när sidan ”*kommit över en tröskel*” som Göthberg förklarar det så kommer andra medborgare automatiskt lägga sig i om t.ex någon på sidan är väldigt kritisk eller elak mot andra personer.

Kommunerna ser sociala medier som bra verktyg för att nå den viktiga öppenheten i dagens samhälle. Samtliga tre kommuner är öppna med alla information som är möjlig (alltså ej sekretess

och liknande) men poängterar också att utgångspunkten är att publicera och diskutera information som medborgarna är intresserade av. Lindström medger att utgångspunkten för Karlstad är vad som intresserar kommuninvånarna mest; det är viktigt att informera om det som medborgarna anser intressant. Göthberg menar att en fördel med att publicera information genom sociala medier är att den når så många människor, och exempel ges på att individuell information riktad till en person som frågar även kan besvara fler medborgares funderingar – informationen sprids med andra ord digitalt via internet istället för hos den enskilda personen som exempelvis ringt kommunen och frågat. Kommunikationen går snabbare.

Nackdelar och svårigheter som uppfattats är att det genom sociala medierna lätt kan startas protester. Protestgrupper kan dock anses som en fingervisning för att medborgarna är emot något beslut kommunen tagit och kan på så vis även ge en viss positiv effekt för kommunarbetet. Ett problem som Göthberg tar upp är att vissa medborgare inte insett att vad som helst inte är lämpligt att diskutera över internet. Känsliga, sekretessbehandlade uppgifter eller helt enkelt ärenden som anses för komplexa för att tas via en social mediaplattform anses vara bättre om de är utförda öga mot öga eller i alla fall över telefon. Forskningen tar upp hur den digitala klyftan kan skapa hinder för offentliga organisationers arbete (Kraft och Strandberg, 2007) och kommunerna diskuterar hur den digitala klyftan ska kunna minskas eller hjälpas. Just medborgare med annat modersmål och äldre anses vara en svår kategori att nå med information och att få effektiv dialog med, och där står kommunerna inför en utmaning. Kraft och Strandberg (2007) menar att kommunikationsarbetet måste hjälpa och ”gå med de långsamma”, t.ex äldre eller funktionshindrade, och Hellström påpekar att det är bra att dom traditionella kommunikations- och informationsformerna finns kvar, t.ex Forshagas kommuntidning *Kontakten*. Kommuntidningen *Kontakten* har gått från 8 upplagor per år till 6, men anses fortfarande bra för speciellt dom äldre invånarna som kanske inte är så insatta i ny teknik.

Det är viktigt att offentliga organisationer visar intresse och är engagerade i sina invånare idag, att hjälpa till med att försöka öka medborgarnas livskvalité är viktigt, och det kan en kommun göra genom att informera, utbilda, dela erfarenheter och kunskap (Dadashzadeh, 2010). Samtliga kommuner som intervjuats menar att arbetet med sociala medier påtvingat ett snabbare arbete från kommunernas håll. Att svara och informera väldigt fort men samtidigt korrekt är högra krav som ibland kan vara knepigt, men som anses viktigt för att e- förvaltningen ska ses som effektiv och för att göra medborgarna nöjda.

## 6.5 Framtidsförhoppningar

Att sociala medier- arbetet är i princip gratis att använda innebär dock inte att arbetet med e-förvaltning är helt och hållet kostnadsfritt. Det kan komma att krävas en betydande resursinsats i kommunernas arbete med att nå en effektiv förvaltning, även om själva tekniken är gratis (Krishnan och Thompson, 2012). Göthberg håller med och förtäljer att *”om någon för två och ett halvt år sen sagt hur mycket tid jag skulle lägga på Facebook per dag så hade jag aldrig trott det.”*

Investeringen i e- förvaltning förväntas dock ge många förmåner framöver, med t.ex kostnadsreduktioner och ökade samband och tillhörighet mellan just kommun och medborgare (Krishnan och Thompson, 2012). Offentliga organisationer i Sverige har bra förutsättningar för en lyckad e- förvaltning som ett land med en av världens högsta internetanvändning (Kraft och Strandberg, 2007) och arbetet med e- förvaltningen har gått positivt framåt i Sverige, men det krävs fortfarande mer resurser och mer arbete för att nå regeringens vision om 24-timmarsmyndigheten (Montin, 2007). Kommunerna som intervjuats pratar om att man i framtiden vill arbeta med fler undersidor och fler underkategorier på sina Facebooksidor. Det finns redan Facebooksidor specifikt för exempelvis kommunernas bibliotek, men fler kommunverksamheter får gärna finnas i de sociala medierna. När det gäller skapandet av dessa undersidor poängteras det att vem som helst får starta en sida, t.ex en fritidsledare för en ungdomsgård, sålänge skaparen förhåller sig till de regler och riktlinjer som kommunerna har. Uppstart och förekomst av fler kommunala verksamheter anses vara positivt och kan leda till att kommunen syns mer på exempelvis Facebook, något som är viktigt i dagens samhälle där offentliga organisationer måste synas och deras varumärke har större betydelse än tidigare (Kraft och Strandberg, 2007).

Det diskuteras även om de sociala medierna och specifikt Facebook är en trend eller en fluga i den kommunala verksamheten, något som dock avfärdas. Göthberg tror inte att Facebook kommer dö ut, och i alla tre kommuner menar man att de sociala medierna används just för att det är där medborgarna hör till. Användningen av sociala medier leder till en enklare dialog med medborgare då de är mer benägna att diskutera saker hemifrån datorn istället för att t.ex ringa eller boka in ett besök i kommunhuset, vilket lite går emot Montins (2007) utsaga om att organisationsmodeller snappas upp och får en bra spridning för att det är populärt i liknande instansers användning. Kommunerna menar att det är viktigt att anpassa sig efter omvärlden och Lindström säger att det inte går att göra långvariga strategier och planer då samhället kan ändras fort och att vara anpassningsbar därför anses väldigt viktigt, något som Kraft och Strandberg (2007) instämmer i när de säger att det är viktigt att arbeta efter en vision men att det ofta

inträffar saker i både omvärlden och organisationen som kräver nya strategier. Detta betyder att kommunerna i nuläget beslutat att använda olika plattformar för att möta medborgarnas behov och för att finnas där de är. Göthberg menar att det är viktigt att omvärldsbevaka och att se efter just vad som är populärt bland invånarna, man kan inte bara hoppa på första bästa tåg, det gäller att vara lite återhållsam.

I kommunernas visioner för framtid är en ökad medborgardialog viktig. Larnemark tar upp att mer krut ska läggas på demokrati och menar att det inte finns ett slutdatum, utan att det är ett löpande arbete och Lindström säger att en ökad satsning på e- dialog och e- förvaltning samt att anpassa kommunikationen utefter målgruppen är viktigt inför framtiden. Det ställs även högre krav på transparens i dagens samhälle och offentliga organisationer kan välja mellan att antingen visa i princip allt, att vara öppen med all information eller att inte visa någonting (Staktston, 2010). Samtliga kommuner i studien menar att de inte är hemliga med någonting och att det är viktigt att arbeta med att kommunikationen och informationen hålls öppen, för en ökad transparens. Att fler tjänstemän får tillgång och möjlighet till administratörsinlog på kommunernas Facebooksidor är det delade meningar om. I Karlstad anses det räcka med de 15 administratörer på sidan, i Hammarö tycker respondenterna att förvaltningsarbetet kan gynnas om fler tjänstemän i framtiden kan logga in och föra dialog med medborgarna och i Forshaga har de nyligen gått från 3 till 4 administratörer. Hellström säger att arbetet med fler administratörer går sakta framåt och menar att det hänger på om någon av de andra avdelningarna i kommunhuset behöver en administratör.

Lindström menar att det är viktigt att hålla isär olika förvaltningstjänster utefter syfte och målgrupp och vill inte se en korrelation mellan exempelvis e- tjänster och sociala medier. Karlstad har även skapat en enskild Facebooksida med syftet att medborgarna ska kunna diskutera direkt med kommunpolitikerna; den har i nuläget inte fått så stor spridningen men idén anses god och kan förhoppningsvis få ökad interaktivitet i framtiden.

## 7 Slutsatser

*I detta avsnitt presenteras de slutsatser jag kommit fram till utifrån analysen av empirin och litteraturen och jag besvarar mina frågeställningar.*

### 7.1 Varför använder kommunerna sociala medier i sin e- förvaltning?

Anledningen till att kommunerna använder sig av sociala medier i sin e- förvaltning är för att de vill finnas på de plattformar där invånarna är. Genom att kommunerna finns tillgängliga i de sociala medier som majoriteten av deras medborgare använder ges ökade kommunikationsmöjligheter, och med sociala medier i förvaltningsarbetet ges kommunerna möjligheten att effektivt besvara, informera och diskutera utifrån medborgarnas villkor. Internet och sociala medier är billiga och effektiva verktyg för e- dialog och interaktivitet, något som är viktigt för offentliga myndigheter som ofta har en begränsad budget. Kommunerna menar att i dagens samhälle så kommer de diskuteras på de sociala medierna även om de är där eller inte, och menar att det är bättre att vara i smeten än att stå utanför den, då de då ges möjlighet att besvara och själva delta i dialogen och informationsdelningen.

### 7.2 Hur använder kommunerna sociala medier för e- förvaltning?

I dagsläget finns det inte några officiella riktlinjer från regeringen angående hur sociala medier ska användas i offentliga organisationer. Det finns däremot tips och råd från t.ex e- delegationen som kommunerna har använt som en grund i arbetet med ny teknik. Anledningen till att tips använts och uppskattats är för att det nya förhållningssättet till medborgarna inneburit att kommunerna behövt gå ifrån gamla mönster där fokus varit på att informera till att idag själva behöva delta och diskutera utefter medborgarnas villkor.

Viktiga aspekter gällande dialog via sociala medier är att vara aktiv, snabb och trevlig i bemötandet, och samtliga kommuner i studien arbetar på ett relationsskapande sätt, något som anses ha varit en faktor till kommunernas framgång i dom sociala medierna. Kommunerna måste vara mer på tå i sitt arbete och det räcker inte att finnas på exempelvis bara Facebook, utan även Twitter och YouTube används för att nå de medborgare som är aktiva där. Att finnas i just rätt nätverk anses viktigt och det gäller att inte hoppa på första bästa tåg, utan att göra en omvärldsanalys innan något arbete påbörjas. Samtidigt får inte dom traditionella kanalerna överges då det finns medborgare som föredrar dessa kanaler, och att arbeta och stå till tjänst för medborgarna och att dom ska vara nöjda med kommunens arbete ses som prio ett. Arbetet med



sociala medier för effektivare medborgardialog och för en enklare interaktivitet ses bara som positivt och alla tre kommuner är nöjda med satsningen.

### **7.3 Vilka svårigheter och möjligheter kan påträffas med sociala medier som kommunikationskanal för e- dialog?**

Med möjligheten att kommunikation och dialog går snabbare och når fler människor ökar antalet synpunkter och frågor som kommunerna får in via sociala medier, och information sprids därför snabbare än om t.ex en ensam person ringt och adresserat en fråga. För just kriskommunikation anses sociala medier som en väldigt givande kanal då informationen går så fort att få ut, sprids till många och dessutom kan följas upp. Samtidigt verkar det som att kommunerna får in mindre kritik i sociala medier än via traditionell media som t.ex tidningsinsändare, och en Facebooksida anses bli självsanerande när den nått ett visst antal gillare, alltså att medborgarna själva diskuterar varandras åsikter och meddelanden, vilket leder till att ohövlighet och kränkningar som förekommer ofta blir ifrågasatta av andra invånare utan att kommunen egentligen behöver lägga sig i.

En viktig möjlighet är även att sociala medier kan användas i strävan att nå den eftersökta öppenheten och transparensen som behövs i visionen om 24- timmarmyndigheten. Att kunna publicera eftertraktad information lätt och snabbt bidrar till att det blir enklare att informera om det medborgarna tycker är intressant och vill diskutera.

Svårigheter som påträffas är att sociala medier även gör det enklare för protester att organiseras. En protestgrupp på Facebook kan vara svår att ta itu med om den fått många följare. Påpekas ska dock att det i och med dessa grupper även kan påvisa lite om vad medborgare anser och att det ibland kan komma något positivt ur det, kommunen kanske får en större insikt. Även den digitala klyftan med äldre, funktionsnedsatta och medborgare med annat modersmål eller utan tillgång till internet kan skapa problem med en satsning på internetförvaltning, det gäller alltså för kommunerna att inte släppa fokus på dom traditionella informationskanalerna t.ex radio. Det måste vara en sorts balans mellan ny och gammal teknik för att alla medborgare ska kunna uppassas. Att sociala medier inte kan användas för att diskutera precis vad som helst är även ett problem som inte alla är införstådda i. Sekretess, andra känsliga eller riktigt komplexa frågor är inte t.ex Facebook en bra arena för att diskutera på, något som inte alla medborgare förstått och som innebär ett svårlöst problem då kommunen inte kan göra mer än att be personer intresserade av dessa frågor ringa upp eller att boka en besökstid med lämplig tjänsteman. Facebook är riktigt bra för snabb dialog och ger möjlighet till ett omfattande deltagande, men frågor som diskuteras

via sociala medier har en tendens att bli röriga och svåra att hänga med i och sekretessbelagda frågor är alltid sekretessbelagda och är därför inte lämpade för en öppen sociala mediasida.

## 8 Förslag till framtida forskning

I och med att det inte finns några officiella riktlinjer från staten över hur kommuner och övriga offentlig sektor ska använda de sociala medierna för en framgångsrik dialog och kommunikationsskapande mellan kommuner och deras intressenter (medborgarna) kan det vara svårt att undersöka exakt hur fördelaktigt en kommuns arbete med sociala medierna är. E-delegationens uppdrag ska som tidigare nämnts dock avslutas år 2014, och delegationen ska då ha utformat riktlinjer för hur offentliga myndigheter kan använda sig utav bl.a sociala medier för en effektivare förvaltning, vilket betyder att år 2014 (eller när de officiella riktlinjerna väl är utformade och publicerade) ges en bättre möjlighet att studera kommuners användning av medierna. Förslagsvis går det att studera hur kommuner förhåller sig till riktlinjerna, i vilken mån de gör det och om arbetet är lyckat. Kanske har någon kommun utarbetat en helt egen kommunikationsstrategi och har lyckas bättre jämfört med en annan kommun som följer e-delegationens råd strikt?

Min studies fokus ligger i kommunikation från kommunperspektiv, och ett annat intressant perspektiv, som jag själv faktiskt hade tänkt ha med i studien först men som efter första handledningstillfället togs ur bilden är att undersöka vad en kommuns medborgare anser om att offentlig sektor börjat lägga mer tid och resurser på sociala medier. Anledningen till att jag tog det ur bilden är att det blir en för stor studie att själv göra enkäter och intervjuer och samtidigt försöka besvara ett syfte utifrån två olika perspektiv, men om studien reduceras till enbart ett medborgarperspektiv tror jag det går att göra en intressant uppsats om ämnet. Om en sådan medborgarfokuserad studie väljs att göra går det att ha frågeställningar om sociala medier är något som medborgarna anser är användbara verktyg för kommunikationen med offentliga organisationer eller om invånarna anser att sociala medier ska hållas privat, alltså för kontakt med släkt och vänner, vilket t.ex var Facebooks ursprungssyfte (Boyd och Ellison, 2007 och Agnesten, 2012).

En annan tanke är att undersöka de regelmässiga och politiska problemen som e- förvaltningen och e- tjänsterna kan innebära, dvs alla olika lagar och förordningar som en offentlig myndighet i Sverige konstant måste förhålla sig till. Kanske en undersökning riktad åt vilka problem och inskränkningar dessa lagar kan skapa i en kommuns arbete med att försöka anpassa sig till det nya mediesamhället och Webb 2.0's framfart? Studien visar även att sociala medier är väldigt användbara för kriskommunikation, och kanske är det en intressant forskningsfråga för framtiden, att undersöka hur offentliga organisationer använder sociala medier för

kriskommunikation? En sista intressant aspekt att studera är hur sociala medier kan används för en smidigare och effektivare intern kommunikation i en organisation.

Det finns olika alternativ för hur sociala medier kan påverka arbetet i offentliga organisationer, och jag tror att i framtiden när konceptet blivit mer etablerat kommer det ske en större mängd forskning inom det detta område, något som förhoppningsvis denna uppsats kan ha bidragit med en liten del till. Viktigt att erinra sig om är att sociala medier, och speciellt internet, för e-förvaltning varit på agendan rätt länge och trots att tillgängligheten nu funnits ett tag har det tagit tid innan offentliga myndigheter börjat våga använda sig av sociala medier för e-förvaltning och e-demokrati. Mellan år 2010- 2012 började de flesta kommuner ge sig in i de sociala medierna, alltså sex till sju år efter Facebooks start.

## 9 Implikationer för samhället och arbets-/yrkesliv

Med användningen av sociala medieplattformar och internet har kommunerna hittat verktyg som är gratis att använda, något som är adekvat för offentliga organisationers strama budget.

Problemet ligger i att det kan behövas en mängd resurser för plattformarna och tid är ofta ekvivalent med pengar, vilket innebär att arbetet med exempelvis Facebook kanske inte har sparat in så mycket pengar som eftersträfvats. Samtidigt kan jag i nuläget anse det lite problematiskt att mäta hur framgången med sociala medierna sett ut. I framtiden med tydligare riktlinjer från SKL och e- delegationen, och när (om) de som arbetar med sociala medier fått empirisk information i hur arbetet ska skötas så effektivt som möjligt kan det snabba på och spara in mycket resurser och samtidigt göra e- förvaltningen effektivare.

I och med att det är ett nytt användningsområde både för medborgare och offentlig sektor är båda parter i det stora hela fortfarande nybörjare när det gäller att utnyttja internetplattformar för medborgardialog, effektivare demokrati och utveckling och användning av e- tjänster. Med en fortsatt satsning, med invånare som fortsätter kommunicera och med en offentlig sektor som tar lärdom av misstag och lyssnar på (rationella) förslag tror jag att sociala medier kan få större verkan för e- förvaltning lokalt och globalt. En viktig poäng gällande sociala medier som jag tror att många organisationer missat är att de kan användas för en fördelaktig intern kommunikation, att t.ex skapa dolda grupper som en kommuns anställda kan ta del av bör ge uppskov till en effektiv intern dialog, utan oberoendes tillträde.

Utifrån materialet i denna studie framförs en mängd fördelar med sociala medier och jag anser att ämnet borde ligga högt upp på agendan för kommunerna. Samtidigt finns problem som jag alltid tror kommer vara svårbehandlade i publika nätverk, t.ex Göthbergs skildring om komplexa eller sekretessbelagda angelägenheter som invånare envisas med att försöka diskutera på Facebook. Att just diskutera omfattande ämnen i sociala medier är något jag själv anser problematiskt då det väldigt lätt blir rörigt om 29 eller 129 personer ska ge sina ståndpunkter i inlägg på en Facebooksida. Inlägg som sedan ska besvaras av andra i diskussionen och som kommunen dessutom ska beakta. Jag anser det enklare att isåfall använda ett särskilt forum som intresserade kan diskutera på eller att helt enkelt bjuda in till debatt i kommunhuset.

Att organisationer, affärer och musikartister och ja nästan alla som vill dela information tycks föredra Facebook för kommunikation med "fans" eller "kunder" osv tyder på att det ser ut att vara det konformistiska valet idag, vilket gör att jag tror det kan bli svårt för nya sociala medier att ta över Facebooks roll i detta anseende. Det kan komma nya plattformar med annat upplägg som

får stort genomslag men jag tror inte att något socialt nätverk liknande Facebook kan ta över. Jag tror det nu är för etablerat vilket, om min tes stämmer, tyder på att kommunerna i studien gjort rätt val i sina sociala medie- satsningar.

Problemet med att sociala medier anses sudda ut linjerna mellan det privata och publika kan i det stora hela handla om en sorts (ofrivillig?) samhällsanpassning eller samhällsförändring, men jag bedömer inte att sociala medier är anakronistiska – snarare tvärtom. Som Stakston citerades i inledningen av uppsatsen kan det analoga mötet helt enkelt kompletteras med hjälp av internets möjligheter.

## Referenser

### Litteratur och vetenskapliga artiklar

Adachi, Yukie. (2005). 24-timmarsmyndigheten, en fallstudie av Sambruk – en kommunal samverkan. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet: Magisteruppsats. Hämtad April 28, 2013 från <http://hdl.handle.net/2077/1087>

Agnesten, Viktoria. (2012). ”Bloody hög turkmusik kl 4 på morgonen runt malmvägen inte OK fy inget annat område skulle acceptera detta!” - Om innehåll, språk och funktion i statusuppdateringar på Facebook. Mälardalens Högskola Eskilstuna/Västerås: Kandidatuppsats Hämtad Maj 6, 2013 från <http://mdh.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:557450>

Ahlqvist, Toni. Bäck, Asta. Halonen, Minna & Heionen Sirkka. (2008). Social Media Roadmaps. Exploring the futures triggered by social media. VTT Research Notes 2454. Hämtad April 18, 2013 från <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2454.pdf>

Anderson, Paul. (2007). What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education. JISC Technology and Standards Watch. Hämtad April 18, 2013 från <http://www.jisc.ac.uk/publications/reports/2007/twweb2.aspx>

Bannister, Frank. & Connolly, Regina. (2012). *Forward to the past: Lessons for the future of e-government from the story so far*. Dublin: IOS Press. Hämtad Maj 2, 2013 från [https://www.scss.tcd.ie/disciplines/information\\_systems/egpa/docs/2011/Paper%20-%20Bannister%20&%20Connolly.pdf](https://www.scss.tcd.ie/disciplines/information_systems/egpa/docs/2011/Paper%20-%20Bannister%20&%20Connolly.pdf)

Baym, Nancy. K. & Boyd, Danah. (2012). Socially Mediated Publicness: An Introduction. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Vol. 56. No. 3, sid. 320-329. Hämtad Maj 2, 2013 från <http://dx.doi.org/10.1080/08838151.2012.705200>

Bekkers, Victor. & Homburg, Vincent. (2005). *The Information Ecology of E-Government E-Government as Institutional and Technological Innovation in Public Administration*. Amsterdam: IOS Press

Bjurwill, Christer. (2001). *A, B, C och D – vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Boyd, Danah. M. & Ellison, Nicole. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13. No. 11. Hämtad Maj 1, 2013 från <http://www.danah.org/papers/>

Christensen, Tom. Lægred, Per. Roness, Paul. G. & Røvik, Kjell. Arne. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber

Dadashzadeh, Mohammad. (2010). Social Media In Government: From eGovernment to eGovernance. USA: *Journal of Business & Economics Research*. Vol. 8. No. 11. Hämtad Maj 8, 2013 från <http://journals.cluteonline.com/index.php/JBER/article/view/51/49>

De Jong, Wilma. Shaw, Martin. & Stammers, Neil. (2005). *Global Activism, Global Media*. London: Pluto Press

DiNucci, Darcy. (1999). Fragmented Future. USA: Print Magazine. Hämtad Mars 28, 2013, från [http://www.darcy.com/fragmented\\_future.pdf](http://www.darcy.com/fragmented_future.pdf)

Dunleavy, Patrick. Margetts, Helen. Bastow, Simon & Tinkler, Jane. (2005). *New Public Management Is Dead – Long Live Digital- Era Governance*. JPART: Oxford University Press. Doi: doi:10.1093/jopart/mui057

Dyer, W. Gibb. & Wilkins, Alan. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *JSTOR: Academy of Management Review*. Vol. 16. No. 3, sid. 613 – 619. Hämtad April 15, 2013 från <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258920?uid=3738984&uid=2&uid=4&sid=21102038675011>

Döös, M. & Wilhelmsson, L. (2012). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Lund: Studentlitteratur

Ekström, Mats. & Larsson, Larsåke. (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Faris, Robert. & Etling, Bruce. (2008). *Madison and the Smart Mob: The Promise and Limitations of the Internet for Democracy*. *Heinonline: The Fletcher Forum of World Affairs*. Vol. 32. No. 2. Hämtad Maj 5, 2013 från



[http://www.academia.edu/2516082/Madison\\_and\\_the\\_Smart\\_Mob\\_The\\_Promise\\_and\\_Limitations\\_of\\_the\\_Internet\\_for\\_Democracy](http://www.academia.edu/2516082/Madison_and_the_Smart_Mob_The_Promise_and_Limitations_of_the_Internet_for_Democracy)

Flew, Terry. (2007). *Understanding Global Media*. Hampshire: Palgrave MacMillan

Gjelstrup, Gunnar. & Sørensen, Eva. (2007) *Public Administration in Transition*. Köpenhamn: DJØF Publishing.

Grönlund, Åke. & Ranerup, Agneta. (2001). *Elektronisk förvaltning, elektronisk demokrati : visioner, verklighet, vidareutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, Agne. (1999). *Kommunal självstyrelse*. Stockholm: SNS Förlag, sida 12, refererades av Montin, Stig, (2007) i *Moderna Kommuner*, sida 32.

Gustavsson, Peter. (2002). E- demokratins diskursiva ordning – om mötet mellan IT och demokrati i svenska kommuner. Högskolan i Borås: Human IT. Hämtad April 24, 2013 från <http://etjanst.hb.se/bhs/ith/12-02/>

Haythornthwaite, Caroline. (2004) *The social world(s) of the Web*. Annual Review of Information and Technology, refererades av Lievrouw, Leah. A. & Livingstone, Sonia. (2006) i *The Handbook of New Media, Updated Student Edition*, sida 93.

Ilshammar, Lars. (2002). Föreställningar om IT och demokrati. Högskolan i Borås: Human IT. Hämtad April 24, 2013 från <http://etjanst.hb.se/bhs/ith/12-02/>

Ilshammar, Lars. Bjurström, Anna. & Grönlund, Åke. (2005). Public E- Services in Sweden – Old Wine in New Bottles? Sverige: *Scandinavian Journal of Information Systems*. Vol. 17. No. 2. Hämtad Maj 7, 2013 från <http://www.iei.liu.se/is/edu/courses/e-tjanster-i-foretag-och-samhalle/kurslitteratur?l=sv>

Jacobsen, Dag. Ingvar. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Kraft, Monika. & Strandberg, Pelle. (2007). *Sambällskommunikation, ny strategi för informatörer i offentlig sektor*. Falun: Norstedts Akademiska Förlag

Krishnan, Satish. & Thompson, S.H. Teo. (2012). Moderating Effects of Governance on Information Infrastructure and E- Government Development. Wiley Online Library: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Doi: 10.1002/asi.22660

Lievrouw, Leah. A. & Livingstone, Sonia. (2006) *The Handbook of New Media, Updated Student Edition*. USA: Sage Publications Inc

Liff, Roy. (2011). *Professionals and the New Public Management Multi-professional teamwork in psychiatric care*. Göteborg: Bokförlaget BAS. Hämtad April 24, 2013 från <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/25446>

Lima, Cristian. (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber.

Lloyd, Margaret. (2005). Towards a definition of the integration of ICT in the classroom. *AARE: Educational Research – Creative Dissent: Constructive Solutions*. Hämtad Maj 8, från <https://eprints.qut.edu.au/secure/00003553/01/llo05120.pdf>

Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Malterud, Kirsti. (2009). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Montin, Stig. (2007). *Moderna Kommuner*. Malmö: Liber.

Murugesan, San. (2007). Understanding Web 2.0. *IT Professional*. Vol. 9. No. 4. Doi: 10.1109/MITP.2007.78

Nolte, Felix. (2002). IT, demokrati och det politiska uppdraget. IT för att befästa makt eller ge medborgarna ökat inflytande. Högskolan i Borås: Human IT. Hämtad April 24, 2013 från <http://etjanst.hb.se/bhs/ith/12-02/>

Olsson, Tobias. & Dahlgren, Peter. (2010). *Young People ICTs and Democracy*. Göteborg: Nordicom

O'Reilly, Tim. (2005). Web 2.0. TTI/Vanguard. Hämtad Mars 28, 2013, från [http://www.ttvanguard.com/ttvanguard\\_cfmfiles/pdf/dc05/dc05session4003.pdf](http://www.ttvanguard.com/ttvanguard_cfmfiles/pdf/dc05/dc05session4003.pdf)

Paulsson, Gert. (2012). The Role of Management Accountants in New Public Management. *Financial Accountability & Management*. Vol. 28. No. 4. Blackwell Publishing Ltd: Oxford. Doi: 10.1111/j.1468-0408.2012.00552.x

Rice, Ronald. E. (2001) *The Internet and Health Communications: a framework of experiences*. Thousand Oaks CA, refererades av Lievrouw, Leah. A. & Livingstone, Sonia. (2006) i *The Handbook of New Media, Updated Student Edition*, sida 93.

Selg, Håkan. (2010). ”... ger tillgång till nätverk du inte visste du hade...” Om professionell användning av sociala medier och andra digitala kanaler. Uppsala Universitet: Teknisk rapport. Hämtad April 27, 2013 från <http://www.it.uu.se/research/publications/reports/2010-028/>

Smith, Aaron. & Brenner, Joanna. (2012). Twitter Use 2012. Pew Research Center's Internet & American Life Project. Hämtad April 27, 2013, från <http://pewinternet.org/Reports/2012/Twitter-Use-2012.aspx>

Stakston, Brit. (2010) *Politik 2.0 Konsten att använda sociala medier, bok & blogg*. Göteborg: Beijbom Books AB

Ström, Per. (2010). *Sociala Medier, Gratis marknadsföring och opinionsbildning*. Malmö: Liber

Svensson, Jakob. (2011). Theorizing Citizenships in Late Modern ICT Societies. CC: Creative Commons License. Hämtad 7 Maj, 2013 från <http://www.triple-c.at/index.php/tripleC/article/view/195>

Wereda, Wioletta. (2010). Role of good governance in the development of a commune within a sub- region. *Problems of World Agriculture*. Vol. 10. No. 3. Warsaw University of Life Sciences: SGGW. Hämtad Maj 9, 2013 från [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS\\_2010\\_T10\(25\)\\_z3\\_s114.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2010_T10(25)_z3_s114.pdf)

Wilson, Robert. E. Gosling, Samuel. D. & Graham, Lindsay.T. (2012). A Review of Facebook Research in the Social Sciences. Sage Publications. Vol. 7. No. 3. sid. 1- 3. Doi: 10.1177/1745691612442904

Wong, K. Fearon, C. & Philip, G. (2007). Understanding e-government and e-governance: stakeholders, partnerships and CSR. Emerald Group Publishing Limited: *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24. No. 9, sid. 927-943. Doi: 10.1108/02656710710826199

Åkesson, Maria. Skälén, Per. & Edvardsson, Bo. (2008). E-government and service orientation: gaps between theory and practice. Emerald Group Publishing Limited: *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 21. No. 1, sid. 1- 19. Doi: 10.1108/09513550810846122

## Webbkällor

CRM: <http://www.orcan.se/index.php/erfarenheter/26-siebel/165-accenturenaer-crm-blir-citizen-relationship-management> Använd Maj 2, 2013.

Dialog:

<http://www.ljusdal.se/invanare/demokratipolitik/medborgardialog.4.2865463d120a75674e780004287.html> Använd Juni 4, 2013.

E- delegationen: <http://www.edelegationen.se/Om-oss/Kort-om-E-delegationen/>

Använd April 27, 2013.

Forshaga kommun:

<http://forshaga.se/kommundemokrati/omkommunen.4.725330be11efa4b0a3f80001972.html>

Använd April 30, 2013.

Hammarö kommun: <http://hammaro.se/Kommunen/> Använd April 30, 2013.

ICT: <http://searchcio-midmarket.techtarget.com/definition/ICT>

Använd April 18, 2013.

Internetstatistik: <http://www.internetstatistik.se/soi2012/> Använd Maj 5, 2013.

Internetworldstats: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> Använd Maj 14, 2013.

Karlstad kommun: <http://karlstad.se/kommun-och-politik/kommunfakta/> Använd April 30, 2013.

Privat/offentlig Organisation: <http://www.almega.se/politik-och-ekonomi?amne=privat+sektor>  
Använd April 28, 2013.

Regeringen: <http://www.regeringen.se/sb/d/504/a/3029> Använd Maj 3, 2013.

SKL: [http://www.skl.se/om\\_skl/verksamhetside](http://www.skl.se/om_skl/verksamhetside)

[http://www.skl.se/om\\_skl](http://www.skl.se/om_skl)

[http://www.skl.se/press/nyheter\\_2/sociala-medier-vanliga-i-kommunikationsarbetet](http://www.skl.se/press/nyheter_2/sociala-medier-vanliga-i-kommunikationsarbetet) Använda April 27, 2013.

<http://www.skl.se/press/socialamedier/riktlinjer-for-narvaro-i-sociala-medier> Använd Maj 17, 2013.

Statisticbrain: <http://www.statisticbrain.com/social-networking-statistics/> Använd Maj 21, 2013

Twitter: <https://twitter.com/about>

Använd April 27, 2013.

YouTube: <http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>

Använd April 27, 2013.

## Offentliga dokument

Statskontoret. (2000:21). *24-timmarsmyndighet – förslag till kriterier för statlig elektronisk förvaltning i medborgarnas tjänst.*

Hämtad April 18, 2013, från

<http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/Arkiv/2000/200021.pdf>

Statskontoret. (2005:30). *Organisationsanpassning för utveckling av 24-timmarsmyndigheten.* Hämtad Maj 6, 2013 från <http://www.statskontoret.se/upload/publikationer/2005/200530.pdf>

Vetenskapliga Rådet. (ISBN: 91-7307-008-4). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Hämtad Maj 25, 2013 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

## Bilagor

### Bilaga 1 – kortare beskrivning av studiens kommuner

#### Forshaga kommun

Forshaga kommun är en av Värmlands 16 kommuner och ligger ungefär 20 kilometer norr om Karlstad. Med buss (Värmlandstrafik) tar det ungefär 30 minuter att ta sig till Forshaga centrum och i kommunen bor det ungefär 11 300 personer. Information hämtad från <http://forshaga.se/kommundemokrati/omkommunen.4.725330be11efa4b0a3f80001972.html>

#### Hammarö kommun

Hammarö kommun är en mindre kommun som består av en ö liggandes i Vänern. Kommunen ligger bara några kilometer ifrån Karlstads centrum och i Hammarö bor det cirka 15 000 invånare. Huvudort i Hammarö är Skoghall, och det var också där jag var och intervjuade mina respondenter (kommunhuset ligger i Skoghall centrum). Information hämtad från <http://hammaro.se/Kommunen/>

#### Karlstad kommun

Karlstad är Värmlands största och landets 21:a största kommun. Staden ligger på Klarälvens delta vid Vänerns norra strand, mitt emellan Oslo och Stockholm, och i Karlstad bor det ungefär 87 000 invånare. Information hämtad från <http://karlstad.se/kommun-och-politik/kommunfakta/>

## Bilaga 2 – intervjufrågor

### Intervjumall för kvalitativa intervjuer

Skapad 2013-04-10, uppdaterad (inför intervju i Karlstad) 2013-04-24

### Formalitetssfrågor

”Vad heter du och vilken arbetsroll har du inom kommunen?”

”Godkänner du att intervjun spelas in?”

### Intervjufrågor

- 1 Berätta om er kommunikationsstrategi
  - Hur tas eventuella e- frågor in i kommunikationstrategin?
- 2 Hur identifierar och värderar ni eventuella virtuella arenor/plattformar för e- deltagande?
  - Vilka arenor använder sig kommunen av och hur bestäms det vilka som ska prioriteras?
- 3 Berätta hur du anser du att arbetet med e- deltagandet fungerar i dagsläget
  - Hur ser man på framtiden för dessa virtuella arenor och e- deltagandet?
- 4 Vilka fördelar och möjligheter ser du med e- deltagandet?
- 5 Vilka nackdelar och risker kan du se med e- deltagandet?
- 6 Hur bestämdes det att kommunen skulle välja att satsa på ny teknik och sociala medier för e-förvaltning och e- deltagande?
- 7 Är ni nöjda med satsningen? Vad hade ni för förväntningar på sociala medier innan ni började använda det?
- 8 Utöver kommunikationsplattformar så finns även en satsning på e-tjänster. Berätta gärna om utvecklingen av e-tjänster. Hur fastställer man t.ex vilka tjänster som är eftertraktade och nödvändiga?

9 Känner du till E- delegationen? (expertgrupp inom e- förvaltning som regeringen inträttade 2009)

- Används e- delegationens tips och råd när ni använder sociala medier och utformar e- tjänster?

10 Vad har kommunen för visioner när det gäller utvecklingen av e- förvaltningen?

- Får anställda ta del av dessa visioner och arbetar man utefter dem?

11 Finns det riktlinjer för medarbetare som använder sociala medier? Hur ser de ut?

12 Har ni något samarbete med den offentliga sektorn?

- Om ja, berätta gärna om kopplingen mellan kommun och offentlig sektor, hur används t.ex ny teknik för att främja samarbete?

13 Vilka delar av er verksamhet väljer ni att ta upp i de sociala medierna och vilka delar är mer ”hemlighetsfull” med?

14 Vilka effekter kan ni se av omgivningens ökade insyn i kommunens verksamhet?

15 Hur tror ni att kommunens anseende kan förstärkas eller försämrars genom sociala medier?

16 Har du någonting du vill tillägga eller fråga om gällande intervjun/min undersökning?

Några övriga synpunkter?

### **Extrafrågor använda vid intervju i Karlstad kommun 26 April**

- Varför tror du att Karlstad (och även andra kommuner i Värmland) har lyckats så bra i marknadsföringen av Facebooksidorna, gentemot så många andra kommuner i landet?
- Har du reflekterat över nya teknikens möjligheter för e- demokratin eller används det mest för att det är ”modet” just nu?
- Ser du någon koppling mellan sociala medier och e- förvaltning? Hur kan isåfall detta utvecklas i framtiden?