

*PROJEKT MEDBORGARDIALOG*

# Kommunikation för medborgardialog



Kommunicera mera!

Kommunicera med flera!

12



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



# Kommunikation för medborgardialog



Upplysningar om innehållet:  
Lena Langlet, [lena.langlet@skl.se](mailto:lena.langlet@skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014  
ISBN: 978-91-7585-153-2  
Text: Lisa Wörn, Reformklubben och Lena Langlet, SKL  
Illustration: Projekt medborgardialog  
Produktion: Kombinera  
Tryck: LTAB, 2014

## Förord

Kommuner och landsting arbetar allt mer aktivt med medborgardialoger för att tillsammans med medborgarna skapa kunskap om det lokala samhällets behov av utveckling. Sedan 2006 har förbundet arbetat med att stödja kommuner och landsting i detta arbete. För en systematisk medborgardialog krävs ett antal nyckelkomponenter och en av dessa är en tydlig kommunikationsprocess. Kommuner och landsting kan inbjuda till dialog och använda den bästa metoden för dialog men om inte kommunikationen har fungerat är risken stor att det blir de som alltid dyker upp som får göra sin röst hörd. Kommunikationen är därför central både innan, under och efter genomförd medborgardialog.

I denna skrift fokuserar vi på kommunikationsprocessen och lyfter fram hur kommunen eller landstinget kan arbeta med kommunikation vid genomförande av medborgardialoger och vad som är viktigt att tänka på.

I arbetet med skriften har vi tagit hjälp av Lisa Wärn från Reformklubben och vi vill tacka för gott samarbete.

Vi hoppas att skriften ska ge inspiration till fortsatt utveckling av systematiska medborgardialoger som del i styrning av kommuner och landsting.

Stockholm i oktober 2014

Lennart Hansson  
*Sektionschef*  
*Demokrati och styrning*



# Innehåll

- 7 Kapitel 1. Bakgrund
- 10 Kapitel 2. Ta vara på människors engagemang
  - 11 Tips för att väcka engagemang
  - 13 Forskning kring engagemang
- 15 Kapitel 3. Före dialogen
  - 15 Kommunikationsplan
  - 17 Kommunikationsplanens innehåll
  - 22 Fortsatta arbetet före dialogen
- 25 Kapitel 4. Under dialogen
  - 25 Dokumentera
  - 25 Skapa berättelsen
  - 26 Återkoppla
  - 26 Tydliggör beslutsprocessen
- 27 Kapitel 5. Efter dialogen
  - 27 Återkoppling till deltagarna
  - 28 Information till de andra målgrupperna
  - 28 Utvärdera kommunikationsinsatserna
  - 29 Dokumentera
- 30 Kapitel 6. Framgångsfaktorer
  - 30 Externa framgångsfaktorer
  - 30 Interna framgångsfaktorer





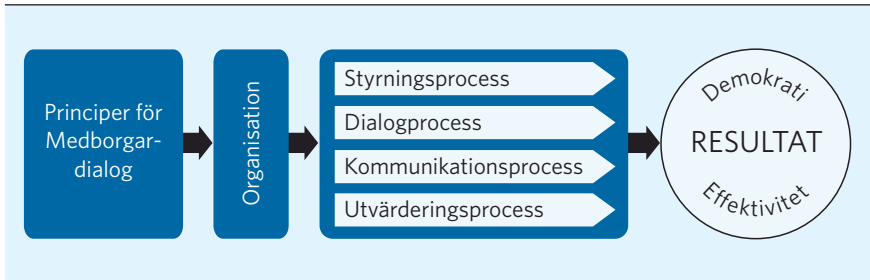
## Bakgrund

Fler och fler kommuner och landsting har fattat beslut om att arbeta systematiskt med medborgardialog i sina styrprocesser. Bakgrunden till detta är de utmaningar som vårt demokratiska samhälle står inför såsom globalisering, migration, urbanisering och en allt snabbare teknikutveckling. Detta påverkar människors värderingar, handlande och syn på det demokratiska samhälle de lever i. De ställer också allt större krav på att vara delaktig i utvecklingen av det lokala samhälle de lever i. Detta förändrar kommuners och landstings möjlighet att styra och fatta beslut, makten finns på ett nytt sätt överallt. Det finns därför behov av att skapa större möjligheter för medborgarna att delta i samhällsutvecklingen med syfte att:

- ✦ Få större kunskap om medborgarnas behov, värderingar och åsikter om det lokala samhället de lever i.
- ✦ Få större kunskap om medborgarnas behov som användare eller blivande användare av de tjänster som kommuner och landsting ansvarar för att tillhandahålla.
- ✦ Skapa förutsättningar för att även de som normalt inte kommer till tals ges en röst.
- ✦ Skapa förståelse för prioriteringar mellan olika verksamheter, kvalitetsnivåer och vad demografiska förändringar innebär.
- ✦ Stärka sammanhållningen i samhället för att skapa social och demokratisk hållbarhet.

Dialoger med medborgare pågår i alla kommuner och landsting mer eller mindre systematiskt. Fokus ligger på att dialogen ska skapa nytta. Utifrån erfarenheter har projekt Medborgardialog tagit fram en styrkarta för medborgardialog i styrprocesser. Styrkartan innehåller ett antal delar som utgör grunden för att genomföra en systematisk medborgardialog.

FIGUR 1. Styrkarta för medborgardialog i styrprocesser



I denna skrift fokuseras intresset på kommunikationsprocessen. Många kommuner och landsting arbetar för närvarande med att utveckla kommunikationsprocessen. Bland annat ser vi en tydlig utveckling från att man endast bjudit in till ett möte genom en notis i lokalpressen till att man söker former för kommunikation som utgår ifrån hur olika grupper föredrar att kommunicera. Även återkopplingen av resultatet av dialogen är ett tydligt utvecklingsområde. Inom detta ser vi en utveckling från att man presenterar resultat i form av ett pdf-dokument på hemsidan, till att man söker efter mer innovativa former för att berätta om resultatet. Det är tydligt att formerna för kommunikationen när kommunen eller landstinget genomför medborgardialoger behöver utvecklas för att bli mer systematiska och transparenta för att nå framgång i medborgardialogarbetet.

Kommunikationsprocessen måste pågå parallellt under hela medborgardialogprocessen och bör betraktas som en integrerad del av dialogen.

När en medborgardialogprocess genomförs som en del i styrning blir många olika målgrupper berörda av resultatet, både de som deltar i själva medborgardialogen och de som berörs av beslutet i fråga. Alla kommer inte och kanske inte ska delta i medborgardialogprocessen, men alla ska ha möjlighet att få information och kunskap om vad frågan handlar om, hur synpunkterna ska användas, resultatet av medborgardialogen, vilket beslut som till sist tas och hur det påverkats av dialogen. Det är bland annat här som kommunikationsprocessen kommer in.

Kommunikationsprocessen i styrkartan för medborgardialog innebär en systematisk hantering av kommunikation kring den medborgardialog som genomförs i den aktuella frågan. Det finns vissa centrala utgångspunkter för kommunikationsprocessen:

- › en kommunikationsplan behöver upprättas
- › kommunikationen behöver omfatta före, under och efter medborgardialogen
- › målgrupper behöver definieras
- › flera metoder för kommunikation behöver användas eftersom människor kommunicerar på olika sätt
- › kommunikationen behöver utvecklas utifrån målgruppernas perspektiv
- › personella och ekonomiska resurser behöver avsättas
- › ta vara på människors vilja att delta

Dessa delar kommer att belysas i följande kapitel.

## Ta vara på människors engagemang

Olika undersökningar som genomförts visar att Sveriges invånare vill påverka de lokala frågorna mer än i kommun- och landstingsvalen var fjärde år. Medborgardialog kan vara ett effektivt sätt att låta medborgarna vara med och påverka den lokala utvecklingen.

Sveriges Kommuner och Landsting lät undersökningsföretaget Nordstat fråga ett representativt urval av 1 000 svenskar om de vill delta genom medborgardialog och det visade sig att 66 procent vill delta, medan endast 5 procent sa sig ha deltagit. Undersökningsföretaget Novus genomförde en liknande undersökning i november år 2013. På uppdrag av kommunikationsbyrån Reformklubben, genomförde de en opinionsundersökning för att kartlägga svenskarnas upplevelser av medborgardialoger. Undersökningen visar att 60 procent av svenskarna vill delta i medborgardialoger, men att bara 10 procent känner att de blivit inbjudna. Studierna visar att det finns ett intresse hos Sveriges befolkning att vara med och påverka de lokala frågorna. Studierna visar samtidigt att det kan finnas skäl att fundera kring hur man bjuder in medborgarna.

Undersökningen visar också att nästan hälften av alla som blivit inbjudna till medborgardialog har deltagit och att 75 procent av dessa kände att de blev lyssnade på. Närmare 80 procent av de som fått en inbjudan till en medborgardialog vill bli inbjuden igen. Ett gott betyg till de kommuner och landsting som bjudit in till dialog och lyckats få medborgarna att delta.

Trots att det i Sverige är ett ojämnt valdeltagande mellan valkretsar i ett stort antal kommuner, färre medlemmar i de politiska partierna och att uppdraget att vara förtroendevald har blivit mer och mer professionaliserat, ser vi en trend att Sveriges medborgare vill delta i samhällsdebatten och är intresserade av politiska frågor, men kanske på andra sätt än tidigare. Kom-

muner och landstings arbete med deltagande och inflytande blir då ett viktigt verktyg i demokratiutvecklingen.

## **Tips för att väcka engagemang**

Även om SKL:s undersökning och Novus undersökning visar att det redan finns ett engagemang hos svenska folket att delta i medborgardialoger, kan engagemanget hos medborgarna ändå behöva stärkas. Det finns inga givna sanningar på det här området, men nedan finns några idéer samlade. Medborgardialogprocessens utformning beror givetvis på dess karaktär och de målgrupper man ska involvera, men idéerna nedan är på en övergripande nivå.

### **Skapa ”sense of urgency”**

Först och främst handlar det om att skapa en känsla av att ”det är nu eller aldrig” det finns möjlighet att påverka frågan. I många fall kan det vara svårt som medborgare att ta till sig att det är just i den aktuella dialogen det finns möjlighet att påverka vad som ofta inte kommer att genomföras förrän längre fram i tiden.

För att lyckas skapa en känsla av ett ”sense of urgency” kan det handla om hur man marknadsför dialogen och i vilket sammanhang man sätter den. Ett effektivt sätt kan vara att visualisera att någonting är på gång. Om ett nytt område ska byggas eller utvecklas kan det handla om att sätta upp en lyftkran eller en pappmodell som en fond som symboliserar det som ska göras eller att markera ett område med avspärrningsband eller lätt provocerande skyltar som bjuder in till dialog. Det finns många sätt att skapa känslan, det är enbart fantasin som sätter gränserna.

### **Skapa lustfylldhet**

Möjligheten att få fler att delta i en dialog är större om de potentiella deltagarna får en positiv känsla av dialogen. Viljan att delta handlar mycket om att det ska kännas lustfyllt, att man som deltagare får energi tillbaka av sin insats. Att skapa lustfylldhet kan man göra på flera sätt, ett av dem är att skapa en känsla av möjlighet till riktig delaktighet. Medborgarna som deltar ska känna att de är med i en viktig process som betyder något på riktigt och att deras röst spelar roll. En del i det arbetet är själva bemötandet från kommunen eller landstinget. Det gäller att ha pålästa personer från organisationen som leder dialogen och som verkligen vill lyssna in och inte bara informera. Det kan också handla om inspirerande processledare under dialogmöten eller politiker som brinner för utvecklingen av verksamheten och gärna vill lyssna in medborgarna. De som representerar kommunen eller landstinget i dialogen

blir ansiktet utåt och de som sänder signaler till medborgarna om dialogen betyder något.

Ett annat sätt att locka fram engagemang kan vara att lägga en del krut på den grafiska utformningen av dialogen. Vi vet alla att vi dras till fina, inspirerande saker och gärna väljer bort det som inte står ut eller attraherar ögat.

Upplägget av dialogen ska också vara attraktiv. Genom att ha ett spännande upplägg kan kommunen och landstinget locka grupper som vanligtvis inte tycker till i lokala frågor. Även frågorna som ska ställas bör vara väl genomarbetade och ha testats på en pilotgrupp, antingen internt eller externt, innan medborgardialogen sjösätts.

När man bjuder in till möten är det viktigt att se över tillgängligheten till exempel vad avser lokalens beskaffenhet. Det är också viktigt att undanröja andra hinder för att kunna delta till exempel kan ett erbjudande om barnpassning underlätta för fler att delta.

Att bjuda på kaffe, smörgås, frukt eller godis är också något som ökar engagemanget hos de som deltar. Som bekant går ju vägen till hjärtat (och kanske också hjärnan) genom magen.

För att behålla ett engagemang ska även återkopplingen både till de som deltagit och till andra målgrupper vara en central del både under och efter dialogen. Det är en av nycklarna till att skapa verklig och varaktig delaktighet.

### **Möt målgrupperna på deras villkor**

Innan kommunen och landstinget påbörjar dialogen bör den viktiga frågan ställas: *Vilka vill vi nå i denna dialog?* Ska en medborgardialog bli lyckad är ett rejält grundjobb en viktig pusselbit. Att tydliggöra vilka målgrupperna är hör till en av de pusselbitarna och är en bärande del i kommunikationsprocessen. Eftersom kommunikationen ska vara målgruppsanpassad krävs att målgrupperna är tydligt definierade.

Det finns framför allt två sätt att bestämma vilka målgrupper man vill nå i dialogen. Den första metoden handlar om ett traditionellt sätt att se på målgrupper, man utgår från exempelvis kön, ålder, postnummer eller utbildningsnivå. Ett annat sätt att bestämma målgrupper är utifrån ett livsstilsperspektiv. I denna metod handlar det om att ringa in vilka personer med en viss livsstil man vill föra dialog med. Det finns företag att anlita som har lång erfarenhet av detta sätt att betrakta och ringa in målgrupper, främst från den kommersiella världen.

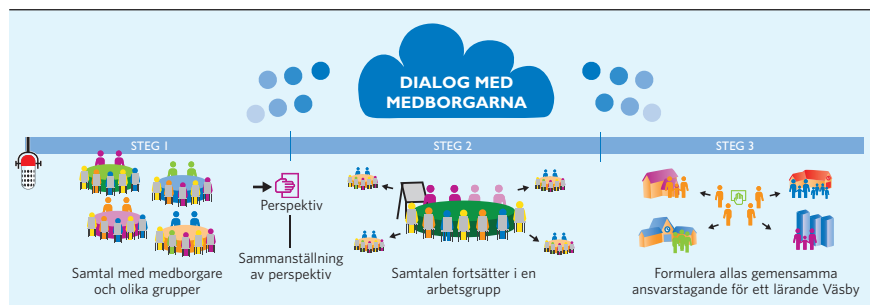
När kommunen eller landstinget bestämt vilka målgrupper man vill nå i en dialog är det av stor vikt att analysera målgrupperna, hur ser deras vardag ut, var rör de sig någonstans, hur möter vi dem på bästa sätt och genom vilka kanaler tar de till sig information? Utifrån denna analys kan man sedan bestämma hur man vill skraddarsy kommunikationen just i den aktuella dialogen.

## Skapa en känsla av betydelse av deltagandet

En viktig förutsättning för att skapa engagemang är att medborgarna känner att dialogen är på riktigt och att det finns en reell möjlighet att påverka. Kommunen och landstinget bör ta ställning till om frågan är påverkbar innan man planerar att föra dialog. Är frågan inte påverkbar bör man istället informera om detta och vara tydlig med varför man fattar det beslut man avser att ta.

Det är också bra att beskriva processen för den fråga som medborgardialogen handlar om för medborgarna. Exempelvis; *nu är vi här i frågan, er input kommer in här, beslut fattas här av x och först då kommer beslutet att träda i kraft*. Det är lätt att en känsla av meningslöshet inträder om en medborgare deltar på ett dialogmöte två timmar en torsdagskväll i februari, men sedan inte vet någonting mer om var resultatet tar vägen och hur frågan behandlas vidare inom kommunen eller landstinget. Medborgaren vet då inte var i processen dialogen genomförs, vem som ska fatta beslut i frågan och när detta ska ske. Att beskriva processen kan med fördel göras genom en processbild eller liknade.

FIGUR 2. Exempel på processbild från Upplands Väsby kommuns medborgardialog för ett Lärande Väsby



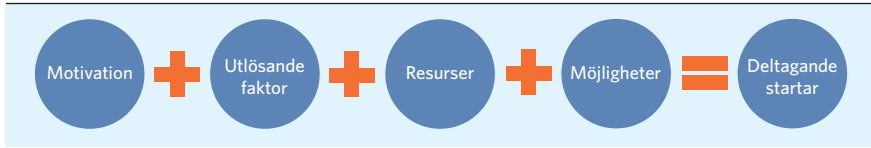
Det är av vikt att komma ihåg att positiva omdömen om en dialog sprider sig i grannskapet och får fler att vilja delta, om inte i denna dialog så kanske i nästa. Men det är också bra att komma ihåg att även negativa omdömen sprider sig och kan ge motsatt effekt.

## Forskning kring engagemang

Sammanfattningsvis avslutas detta kapitel med forskning från Storbritannien. Där har bland andra tankesmedjan *Involve*, som i sitt arbete i *Pathways to participation*, undersökt vad som gör att medborgare engagerar sig eller inte. Följande tre processer beskriver varför medborgare börjar delta, varför de fortsätter att delta och varför de avslutar sitt deltagande.

## Varför börjar medborgare delta?

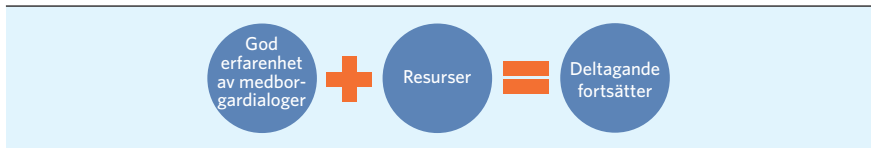
FIGUR 3. Varför medborgare börjar delta



Framför allt fyra faktorer avgör om medborgare börjar delta. Motivation, som uppstår exempelvis genom känslan att vilja förbättra något eller att något händer i det lokala samhället. Även andra utlösande faktorer så som att man flyttar till området i fråga, får barn, en ny relation, drabbas av sjukdom eller går i pension kan leda till deltagande. Det kan också handla om andra externt utlösande faktorer som exempelvis saker som händer i vår omvärld och naturkatastrofer. För att ha kunna delta spelar även resurser så som tid, pengar, hälsa, transportmöjligheter eller kunskap in. Dessa och andra liknande orsaker gör att vissa medborgare helt enkelt inte har möjlighet att delta.

## Varför fortsätter medborgare sitt deltagande?

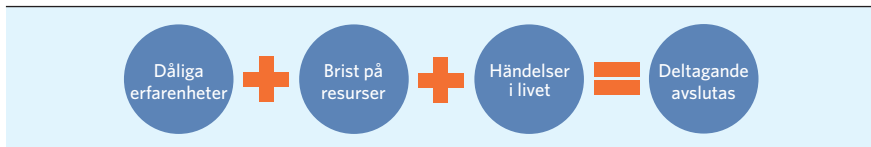
FIGUR 4. Varför medborgare fortsätter delta



Medborgares fortsatta deltagande förklaras framför allt av vilka erfarenheter de fått av sitt deltagande i dialogen och vilka resurser de har för fortsatt deltagande i form av exempelvis tid.

## Varför avslutar medborgare sitt deltagande?

FIGUR 5. Varför medborgare slutar delta



Dåliga erfarenheter, i kombination med brist på resurser eller händelser i livet som resulterar i förändrade prioriteringar, är orsaker till att medborgare avslutar sitt deltagande.

Det framkommer alltså tydligt att erfarenheter från tidigare dialoger som man deltagit i är avgörande för att vilja delta igen och i detta är påverkansmöjligheten för medborgaren och kommunikationen till medborgaren central.



## Före dialogen

Som tidigare beskrivits är kommunikationsprocessen i en medborgardialog en av de bärande delarna som avgör om dialogen blir lyckad eller inte. Kommunikationsprocessen ska pågå parallellt under hela medborgardialogen och vara en integrerad del av dialogprocessen. Mycket av grunderna inom kommunikationsarbetet läggs innan medborgardialogen sätts publikt. I detta kapitel kommer vi att gå igenom vad som är bra att tänka på innan dialogen blir offentlig och hur man kan utforma kommunikationen.

Den mest grundläggande frågan kommunen och landstinget som ska genomföra en medborgardialog ska ställa sig är; *Varför ska vi genomföra den här dialogen?* Det kan låta enkelt, men det är viktigt att arbetsgruppen som ska genomföra dialogen har en gemensam bild av uppdraget. Det är av stor vikt att både frågan som ska behandlas och beslutsfattarna, både politiker och tjänstemän, i kommunen eller landstinget är påverkbara, annars blir inte resultatet användbart.

När gruppen har diskuterat detta och enats är det naturligt att arbetsgruppen tar fram en kommunikationsplan som en del av den övergripande planeringen.

### Kommunikationsplan

En av de stora fördelarna med att skapa en kommunikationsplan kring medborgardialogen som ska genomföras är att arbetsgruppen skapar systematik i kommunikationsarbetet och tvingas fundera över frågor som är avgörande för att dialogen skall bli lyckad.

Grunden för en kommunikationsplan är att formulera syfte, mål och strategier för kommunikationen. Det är lätt att tappa fokus och glida in på syfte, mål och strategier för själva medborgardialogen i arbetet med kommunikationsplanen. Men kommunikationsplanen är en egen process som kompletterar medborgardialogprocessen.

Erfarenheter från framgångsrika organisationer visar att de oftast har två former av kommunikationsplaner, dels en som omfattar medborgardialog i styrning i allmänhet, dels en som omfattar den aktuella medborgardialogen i en speciell fråga. Den övergripande kommunikationsplanen omfattar oftast områden som ska inkluderas i kommunikationen kring alla dialoger som kommunen eller landstinget genomför. Kommunikationsplaner för enskilda dialoger är ofta mer detaljerade och har tydligare fördelning av ansvar på personer i organisationen.

I Storbritannien har offentliga verksamheter arbetat systematiskt med medborgardialog under ett antal år och ett antal faktorer har identifierats som centrala för att nå framgång med kommunikation kring medborgardialoger:

**Tillförlitlighet** – kommunikationen måste i alla steg vara tillförlitlig och korrekt. Om löften görs om när information ska komma ut måste detta efterlevas. Brister i detta kan skapa misstroende mot hela medborgardialogprocessen.

**Lyhördhet** – kommunikationen måste bygga på lyhördhet och kommunikationsplanen kan revideras under hela processen för att bättre motsvara mottagarnas behov av kommunikation och information. Det är viktigt att det finns kontaktpersoner som de olika målgrupperna för kommunikationen kan nå för frågor och synpunkter.

**Löfte** – för att skapa förtroende för processen är det en framgångsfaktor att utge löften om vad som kommer att hända i processen och hur målgrupperna kan följa processen. Tydliga löften kan skapa inspiration att delta och engagera sig i medborgardialogen.

**Empati** – många av de frågor som behandlas i medborgardialoger är komplexa och kan väcka både oro och ilska hos målgrupperna. Kommunikationen måste därför vara empatisk och utgå ifrån respektive målgrupps bakgrund, påverkansgrad och känsla inför frågan. Ibland kan målgrupper behöva mötas ända ner på individnivå för att skapa förtroende.

**Material** – all kommunikation och allt material i olika former måste vara lätt att förstå och lättillgängligt för alla målgrupper. Det finns en risk i att ett väl bearbetat material ofta uppfattas som en signal på att beslut redan är fattat och att det inte är påverkbart. Det är därför en utmaning att utforma materialet så att det tydligt framgår i vilket läge man är i processen och vilken status materialet har. Arbetsgruppen bör också fundera över på vilka språk kommunikationen ska ske.

## Kommunikationsplanens innehåll

En kommunikationsplan behöver utarbetas tillsammans med berörda medarbetare vilka kan komma från olika delar av organisationen. Föreslagsvis är kommunikationsavdelningen eller personer med kommunikationskompetens delaktiga, men även de som ansvarar för medborgardialogen och det område som dialogen rör bör involveras. Även andra grupper i organisationen kan bli berörda och behöver göras delaktiga redan när kommunikationsplanen utarbetas för att uppnå ett gott resultat.

Här nedan listas några delar som kan vara bra att ha med i kommunikationsplanen.

### 1. Bakgrunden till dialogen

Här kan det kort beskrivas varför dialogen ska genomföras och hur processen för frågan som ska behandlas ser ut. Det här har stor påverkan på hur kommunikationen ska utformas.

### 2. Avgränsning

Vad är det som ska avhandlas i medborgardialogen? Även avgränsningen kommer att påverka kommunikationen i dialogen.

### 3. Syftet med kommunikationen

Vad är syftet med kommunikationsprocessen i dialogen?

### 4. Målen för kommunikationen

Här kan man redogöra för de övergripande målen för hela dialogen och sedan bryta ner dessa och ta fram särskilda mål för kommunikationen. Vilka är målen för kommunikationen, att nå så många som möjligt eller särskilda grupper? Skapa intresse för frågan och få många att delta? Eller skapa kännedom om att dialogen genomförs? Skapa kunskap om frågan och dess beslutsprocess? Vårt tips är att våga ta i och sätta tuffa mål som ökar ambitionsnivån och engagemanget i arbetsgruppen.

### 5. Målgrupper för kommunikationen

Vilka målgrupper vill ni nå med kommunikationen i dialogen? Målgrupperna för kommunikationsprocessen är alltid bredare än målgrupperna för medborgardialogen. Vi har identifierat ett antal målgrupper som kommunikationsplanen oftast behöver omfatta.

**Deltagarna i medborgardialogen** – denna grupp är central och behöver få kontinuerlig information i processen. Framförallt är de en viktig grupp för återkoppling av resultatet och hur resultatet används i beslutet i den aktuella frågan.

**Övriga medborgare** – det kan handla om att försöka rekrytera personer i denna grupp som deltagare. Även personer som väljer att inte delta i medborgardialogen har rätt att få information om dialogen, dess resultat och hur kommunen eller landstinget avser att använda det i beslutsprocessen.

**Förtroendevalda** – oftast är det en liten grupp av förtroendevalda som är involverade i medborgardialogen, men även övriga behöver få information om vad som är på gång. De behöver ha kunskap om varför dialog förs kring den aktuella frågan och om hur processen fram till beslut ser ut. De förtroendevalda är en grupp med många medborgarkontakter, därför är det viktigt att kommunikationen med gruppen skapar trygghet så att de kan fungera som ambassadörer för dialogen.

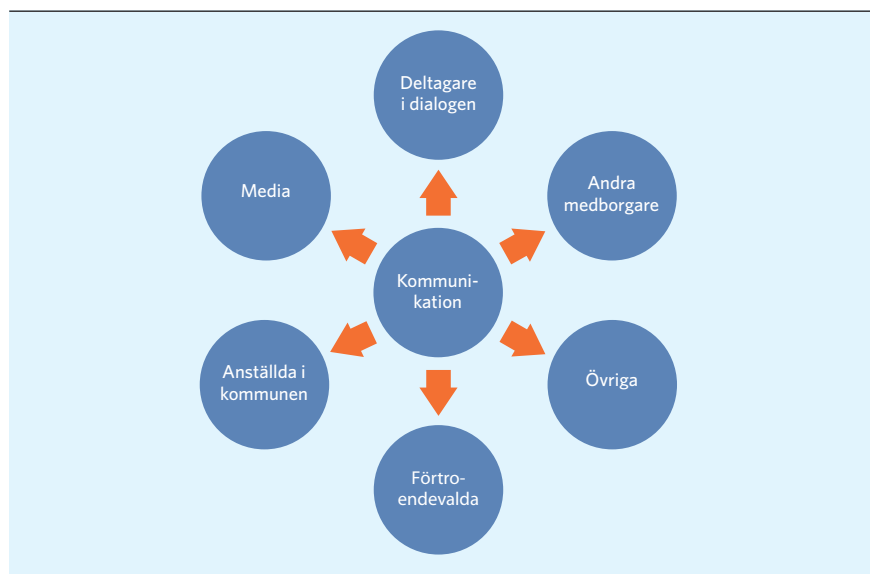
**Tjänstemän i den egna organisationen** – en tidig kommunikation med medarbetarna är också central, så att de har möjlighet att bli medspelare istället för motspelare i vägen fram till beslut i en fråga. De finns två grupper av medarbetare dels de som behöver involveras i det konkreta arbetet, dels de som inte deltar i arbetet men behöver information. De behöver vara välinformerade och även ges möjlighet att ge interna synpunkter i den fråga som ska diskuteras med medborgarna. Medarbetarna är också de som möter medborgarna i verksamheten och det kan vara avgörande vad de säger om dialogen. Medarbetarna är därför en viktig kontaktyta för informations-spridning som inte ska underskattas. Kommuner och landsting är dessutom ofta den största eller en av de största arbetsgivarna och de flesta medarbetare bor i området. Därför utgör de en medborgargrupp som är relativt enkel att nå för att föra dialog med och de har specifik kunskap i frågan.

**Journalister** – media och journalister är egentligen ingen målgrupp i sig, de fungerar mer som informationsspridare till medborgarna. Men det kan vara av stor vikt att enskilda journalister är välinformerade i frågan som ska diskuteras och ges information under processens gång.

**Övriga** – andra grupper som kan vara målgrupper för kommunikation kan vara det lokala föreningslivet, de religiösa samfundet eller näringslivsrepresentanter som verkar i kommunen/landstinget. Även andra myndigheter kan ha nytta av kunskap om vad som sker i kommunen eller landstinget eftersom medborgarna inte alltid har klart för sig vilken offentlig verksamhet som ansvarar för vad.

Här nedan finns ett exempel på hur målgrupperna kan kategoriseras.

FIGUR 6. Kategorisering av målgrupper



## 6. Budskap

För att ha möjlighet att formulera budskap kring dialogen är det viktigt att kommunikationsmålen och målgrupperna är utmejslade. Huvudbudskapet kan dock skilja sig lite beroende på var i styrprocessen kommunikationen sker. Inför medborgardialogen ligger fokus ofta på att skapa kunskap om frågan och få medborgarna intresserade av att delta i medborgardialogen. Under dialogen kan det fortfarande handla om att få ännu fler att delta, men också att kommunicera de resultat som framkommit. Efter avslutad dialog ligger fokus enbart på resultaten.

## 7. Strategi för kommunikationen

Vilken är strategin för att nå upp till kommunikationsmålen och lyckas nå de målgrupper ni enats om? Det måste också vara möjligt att byta strategi under medborgardialogprocessen.

## 8. Bärande aktiviteter och kanaler

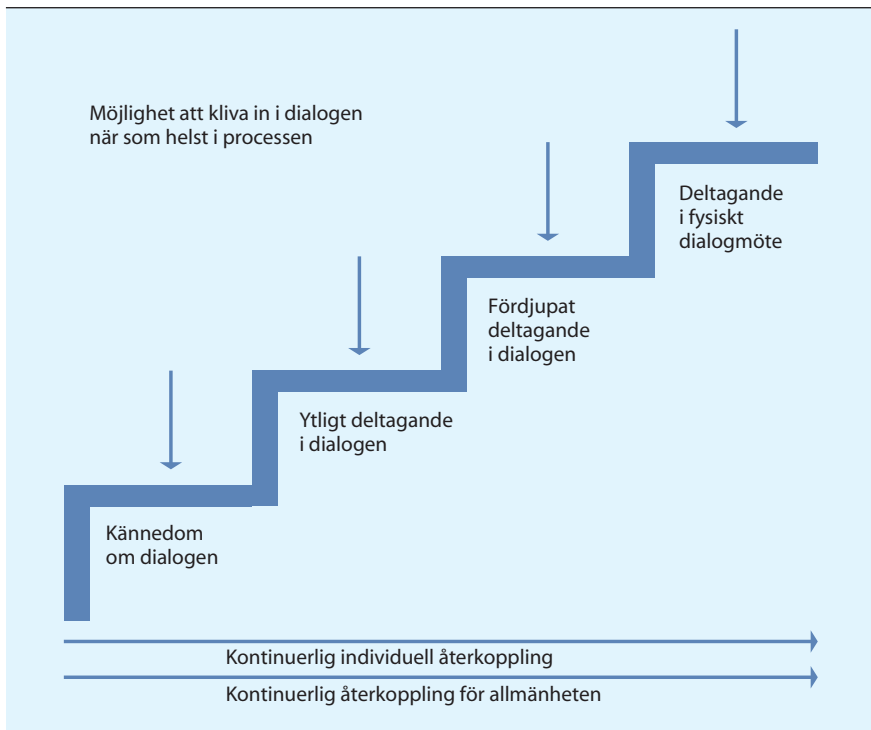
När arbetsgruppen ska besluta vilka kommunikationsaktiviteter som ska genomföras och vilka kanaler som ska användas är det viktigt att utgå från de målgrupper man satt upp. Analysera målgrupperna: Hur och var når vi dessa på bästa sätt? Behöver vi olika strategier för olika grupper? Är någon/några

grupper viktigare än andra och ska de ges mer resurser? Är någon/några grupper svårare att nå än andra? Målgrupperna kan rangordnas i primära och sekundära målgrupper.

När den analysen är gjord kan man besluta vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå kommunikationsmålen. Vilka kanaler ska användas? När och var ska aktiviteterna genomföras? Vem ansvarar för respektive aktivitet och hur ska resurserna fördelas?

Ett exempel är att om kommunen eller landstinget vill få fler medborgare att delta i dialogen så finns det olika grader av engagemang i frågan och därför bör det också finnas olika former av kommunikation, och former för deltagande i dialogen. Vissa deltagare kanske direkt vill ge två timmar av sin tid, medan andra bara är beredda att ge fem minuter i ett första skede. Desto mer engagemang som väcks hos deltagarna, desto mer kan de vara beredda att delta i dialogen. Detta kan man enkelt beskriva med en *engagemangstrappa*, se bild nedan.

FIGUR 7. Engagemangstrappa



Arbetsgruppen bör också fundera kring hur de ska motivera till deltagande i medborgardialogen. Det finns en rad metoder för att skapa kännedom om dialogen. Det kan handla om synlighet i media, annonsering, sociala medier, hemsida, använda sig av existerande nätverk, grupper och kontaktlistor, utdelning av flygblad, en kick-off och så vidare. Utgå ifrån medborgarnas behov och sätt att kommunicera. Förvänta er inte att medborgarna själva ska söka efter informationen.

Media är ofta en effektiv kanal för att nå ut till målgrupperna. Det kan handla om redaktionella artiklar, debattartiklar och annonser. Fundera över hur ni ska använda media på bästa möjliga sätt. Informera journalister om ert pågående arbete och låt dem få vara med under processens gång. Kanske vill någon av era folkvalda politiker skriva en debattartikel om frågan och dialogen som ska genomföras. Då gäller det att spetsa till er berättelse om varför ni anordnar en dialog och hur resultaten ska användas. Annonsering kan också vara ett alternativ, men man ska komma ihåg att redaktionellt material har alltid högre läsvärde än annonser.

## **9. Tidplan**

Lägg upp en tidplan för kommunikationen i medborgardialogen. Försök att ha en realistisk plan och ta hänsyn till andra delar i hanteringen av den fråga som det ska föras dialog om.

## **10. Projektorganisation**

Beskriv vilka som ingår i projektet och dess roller.

## **11. Framgångsfaktorer och fallgropar**

Försök att på förhand fundera över vilka framgångsfaktorer och fallgropar som finns kring kommunikationen i just detta projekt. Dra nytta av tidigare erfarenheter i gruppen och i övriga organisationen. Brainstorma tillsammans i gruppen.

## **12. Uppföljning och utvärdering**

Uppföljning och utvärdering av kommunikationsprocessen bör läggas samman med utvärderingen av medborgardialogprocessen.

## Fortsatta arbetet före dialogen

När ni har funderat igenom de delar som ska ingå i kommunikationsplanen och formulerat en plan har ni en god grund för en lyckad kommunikationsprocess i medborgardialogen. Låt gärna någon utomstående, internt eller externt, titta igenom planen och komma med synpunkter. Ibland är det lätt att själv bli blind för vissa delar som man uppfattar som självklara.

Några områden som förtjänar lite extra fokus i kommunikationsarbetet innan själva dialogen är igång är synliggörandet och inbjudan till dialogen, den interna förankringen och dialogens utformning och uttryck.

### Synliggöra

Många kommuner och landsting satsar på att genomföra ambitiösa dialoger, men synliggörandet av dialogerna hamnar ofta i skymundan. Det är lätt att slukas upp av de andra delarna i projektet och då glömma synliggörandet. Kommunen eller landstingets mål ska vara att medborgarna känner till att det finns en aktiv dialog mellan organisationen och medborgarna. Då gäller det att satsa på totalkommunikation och använda alla tänkbara kanaler för att synliggöra dialogen och skapa en känsla bland medborgarna att de involveras i beslutsprocesserna. Identifiera vilka befintliga kanaler ni syns i och addera gärna än fler. Det kan handla om synlighet i media, sociala medier, den egna tidningen, hemsidan, annonsering, direktutskick till hushållen eller PR-aktiviteter så som en kick-off eller liknande. Listan kan göras lång. Identifiera vilka kanaler ni ska satsa på och våga satsa på synligheten.

Även om inte alla som tar del av informationen om medborgardialogen tillhör de prioriterade målgrupperna så förs budskapet vidare med ”mun till mun-metoden”. Ett av syftena med synliggörandet är att skapa en snöbollseffekt där kommunen eller landstinget skapar ett engagemang för frågan som gör att fler och fler vill delta i dialogen. Målet är att medborgardialogen ska bli en ”snackis” i samhället.

### Inbjudan

Att bjuda in hänger ihop med att synliggöra, men det gäller att satsa extra på de målgrupper kommunen eller landstinget valt ut för just detta dialogprojekt. Man ska inte luta sig tillbaka och tro att medborgarna i de valda målgrupperna aktivt söker sig till dialogen utan här krävs hårt arbete från arbetsgruppen.

Det handlar om att identifiera vilka kanaler de valda målgrupperna litar på och använder, vilka personer de lyssnar på och vad de attraheras av för budskap. Några exempel kan vara att identifiera föreningar eller andra lokala



nätverk och använda dem för att bjuda in. Direktutskick till hushåll eller befintliga kontaktlistor till målgrupperna kan vara andra vägar att gå. Personlig inbjudan från till exempel ordförande har visat sig vara effektivt.

Några utgångspunkter för att delta som kan vara bra att tänka på när man bjuder in visas i figuren nedan.

FIGUR 8. Utgångspunkter för att delta



### Förankra internt

Den interna förankringen kan inte nog betonas. Det är medarbetarna som är en av de viktigaste grupperna som ambassadörer för medborgardialogen. Många bor i området och pratar med medborgare som de möter i arbetet, men också i kön på den lokala matbutiken eller med grannen vid postlådan. Bjud in och engagera lämpliga personer internt i projektet.

De förtroendevalda behöver också information och kunskap om frågan som det förs medborgardialog om, hur medborgardialogen går till och om deras roll i dialogen. Det gäller både de som är direkt berörda och kanske ska delta i medborgardialogen och de övriga som bör ha kunskap om vad som är på gång. Medborgarna vill ha kontakt med de förtroendevalda och medborgardialog är en viktig arena för detta. De förtroendevalda har även många kontaktytor med medborgarna och kan sprida kunskap om att medborgardialogen pågår.

Fundera också på om det finns andra, exempelvis kommersiella intressenter, som har intressen i frågan. Då kan det vara betydelsefullt att förankra även i dessa grupper innan själva dialogen kommer igång. Allt för att skapa en positiv känsla av dialogen.

### **Utformning och uttryck**

I planeringen av kommunikationen i dialogen är det av stor vikt att utformningen och uttrycken känns attraktiva och tilltalande. Det handlar både om det grafiska uttrycket, vilka metoder kommunen eller landstinget använder och hur bemötandet från arrangörerna är. Det är viktigt att satsa på dessa bitar och låta det grafiska uttrycket särskilja sig en aning från allt annat material som kommer från kommunen, men givetvis kan man i stort hålla sig till den grafiska profilen. Ett tydligt grafiskt uttryck gör dialogen mer attraktiv och tilltalande och visar att man satsar på dialog i just den här frågan.

### **Kvalitetssäkring**

Innan dialogen sjösätts gentemot medborgarna är det av vikt att kvalitetssäkra dialogen. Det gäller exempelvis metoden som ska användas, vilka frågor som ställs, hur de ställs och valet av plats och lokal. Kvalitetssäkringen kan ske internt med hjälp av kollegor som inte är inblandade i projektet eller externt med hjälp av till exempel fokusgrupper med en grupp invånare.

## Under dialogen

När dialogen väl är igång finns det ibland en uppfattning om att kommunikationsarbetet redan är gjort, men så är det förstås inte. Under själva genomförandet är det viktigt att fortsätta synliggöra dialogen för att få fler att känna sig inbjudna och få fler faktiska deltagare. Här är det upp till arbetsgruppen att anpassa synliggörandet beroende på hur dialogen har tagits emot av medborgarna. Några sätt att fortsätta synliggörandet kan vara genom närvaro i det lokala centrumet eller via media.

### Dokumentera

Var inte rädda för att få för mycket dokumentation från genomförandet, ofta är det tvärtom. *Varför filmade vi inte det mötet eller varför fotade vi inte på torget?* Gör kortfilmer och lägg ut på hemsidan, fota, skriv små reportage och sprid dessa. Det här är ett viktigt sätt att levandegöra dialogen för de som inte deltagit.

### Skapa berättelsen

I den kommersiella världen är de duktiga på att skapa en berättelse kring de produkter eller tjänster de vill marknadsföra. Kommuner och landsting har en hel del att lära av detta. Skapa en berättelse kring den fråga och den dialog ni ska genomföra. Det är ni som ska sätta tonen och föra fram er bild av frågan. Om kommunen eller landstinget inte har en berättelse är risken stor att det är någon annan som får tolkningsföreträde och gör sin egen tolkning av det som genomförs. Försök att klä er berättelse i kött och blod och berätta vad frågan innebär för medborgarna och hur processen ser ut kring frågan.

## Återkoppla

Under hela dialogen rekommenderar vi att kommunen eller landstinget återkopplar de resultat som kommit in, både till deltagarna i dialogen och till andra prioriterade målgrupper. Detta är ett sätt att skapa meningsfullhet för de som deltagit och intresse för frågan i de andra målgrupperna.

### Till deltagarna

Återkopplingen kan se ut på många olika sätt. Det bästa sättet att återkoppla till deltagarna är med någon form av direktåterkoppling via SMS, mail eller brev. Då känner deltagaren sig sedd och lyssnad på. Tänk då på att det är viktigt att samla in kontaktuppgifter till deltagarna. Samla bara in de kontaktuppgifter ni verkligen behöver, för att inte krångla till det och höja trösklarna för att delta.

Eftersom det alltid finns medborgare som inte vill lämna kontaktuppgifter så behöver dock den direkta kommunikationen med deltagarna kompletteras med allmän information till exempel på hemsidan.

### Gör det möjligt att följa dialogerna

Till de andra målgrupperna handlar det om att göra det möjligt att följa dialogenprocessen. Informera hellre för mycket än för lite. Det kan handla om återkoppling via hemsidan, sociala medier, nyhetsbrev, den egna tidning eller lokaltidningen. Transparens och öppenhet av resultaten skapar tillit. I detta är det som sagts tidigare viktigt att kommunen eller landstinget använder flera metoder för att kommunicera med medborgarna eftersom människor kommunicerar på olika sätt och genom olika kanaler.

## Tydliggör beslutsprocessen

När kommunen eller landstinget kommunicerar kring dialogen är det bra att tydliggöra den politiska beslutsprocessen kring frågan. Det skapar en större förståelse för var medborgarnas bidrag i dialogen kommer in i processen. Ofta är kommunernas och landstingens beslutsprocesser långa, vilket inte alla medborgare är medvetna om. Här tjänar man alltså på att skapa en öppenhet kring processen.

## Efter dialogen

När själva mötet eller e-dialogen är genomförd är det många som tänker att jobbet är klart. Men det är egentligen då det börjar på riktigt. Det är nu resultaten ska tas om hand och bearbetas internt i organisationen.

En av nycklarna till en framgångsrik medborgardialog är att inte sluta att kommunicera när själva insamlingen av synpunkter är klar. Nu kommer istället den mycket viktiga uppgiften att återkoppla de resultat som kommit in, vara tydlig med hur resultatet hanteras inom organisationen och hur den fortsatta processen ser ut.

Redan innan dialogen startar bör projektgruppen ha en tydlig fastlagd strategi av hur man ska återkoppla till målgrupperna.

### Återkoppling till deltagarna

Precis som vi nämnde i det föregående kapitlet så är det bra att samla in kontaktuppgifter till de som deltagit i dialogen för att sedan ha möjlighet att återkoppla till dem på ett seriöst och ambitiöst sett, exempelvis genom mail, SMS eller brev. Beskriv vad det är deltagarna har varit med och bidragit till. Förmedla er egen berättelse och inte minst visa tacksamhet för deltagarnas engagemang.

Nu har ni förhoppningsvis också en bra kontaktlista till personer som är intresserade av den behandlade frågan. Slarva inte bort dessa personer utan fortsatt att serva dem med information om händelseförloppet genom exempelvis nyhetsbrev, mailutskick eller informationsmöten. Kanske gör det att ni kan konsultera dem även längre fram i processen, eller så bidrar det till att de vill delta i fler medborgardialoger ni arrangerar.

## Information till de andra målgrupperna

Här gäller det att kommunicera vilka resultat som framkommit, hur dessa hanteras i och påverkar beslutsprocessen. Det kan göras exempelvis genom utställningar, media, direktutskick, hemsida, sociala medier, fysiska möten, festevenemang och andra föredragningar, tänk innovativt! Det här är ett sätt att visa transparens och öppenhet och på så vis skapa tillit och förståelse för de ofta komplicerade processer som kommuner och landsting hanterar.

Förhoppningsvis skapar det också ett ökat intresse hos målgrupperna att själva delta i kommande dialoger som anordnas. Glöm heller inte bort att återkoppla internt.

## Utvärdera kommunikationsinsatserna

När dialogen är avslutad är det också bra att utvärdera projektets kommunikationsinsatser. Det kan göras på många sätt, men några delar som inte bör glömmas bort är:

### 1. Utvärdera i arbetsgruppen

Samla arbetsgruppen och gå igenom kommunikationsplanen. Lyckades ni nå målen? Bocka av punkt för punkt och resonera kring vad som gick bra och vad som kan göras bättre nästa gång. Dokumentera för kommande projekt och sprid gärna kunskapen i den egna organisationen.

### 2. Utvärdera med några deltagare

Denna utvärdering kan ske på många sätt men exempelvis genom intervjuer och enkäter. Ställ frågor som hur de fick reda på att dialogen genomfördes, hur de blev inbjudna att delta, vad som fungerade bra och mindre bra? Dokumentera för kommande projekt och sprid gärna kunskapen i den egna organisationen.

### 3. Utvärdera med andra kollegor internt

Det kan också finnas en poäng i att utvärdera med kollegor som inte arbetat aktivt med dialogen. Vad är deras bild av kommunikationen kring dialogen? Har de fått synpunkter, positiva och negativa? Andra reflektioner?

### 4. Utvärdera med de förtroendevalda

Det är också viktigt att utvärdera tillsammans med berörda förtroendevalda. Är de nöjda med medborgardialogen? Är det något de saknar? Har de fått synpunkter positiva eller negativa? Etc.

## Dokumentera

Här handlar det om att dokumentera både för externt och internt bruk. Vad gäller det externa har vi redan nämnt en hel del ovan kring återkopplingen och vad gäller det interna handlar det om att dokumentera de erfarenheter ni har av medborgardialogen och sprida dem till berörda parter internt. Samla erfarenheterna i en rapport, men genomför också interna möten eller seminarier där ni berättar om era erfarenheter, kanske visa en kort film som spelats in och resonerar kring framgångsfaktorer och fallgropar i just den här dialogen.

# Framgångsfaktorer

Det finns inga givna svar på frågan om vilka framgångsfaktorer och fallgropar som gäller för kommunikation vid medborgardialoger, men nedan kommer en lista på några framgångsfaktorer som är generella och kan hjälpa till vid planerandet av kommunikationen kring en medborgardialog.

## Externa framgångsfaktorer

- › Lustfylld, roligt och intressant kommunikation för deltagarna
- › Erbjud olika tidsinsatser för deltagarna
- › Analysera målgrupperna och behandla dem utifrån sina förutsättningar
- › Satsa på synlighet och rekrytering till dialogen
- › Kontinuerlig kommunikation under hela processen
- › Dokumentera dialogen på olika sätt, gärna bild och film
- › Återkoppla till deltagarna
- › Kommunicera hellre för mycket än för lite

## Interna framgångsfaktorer

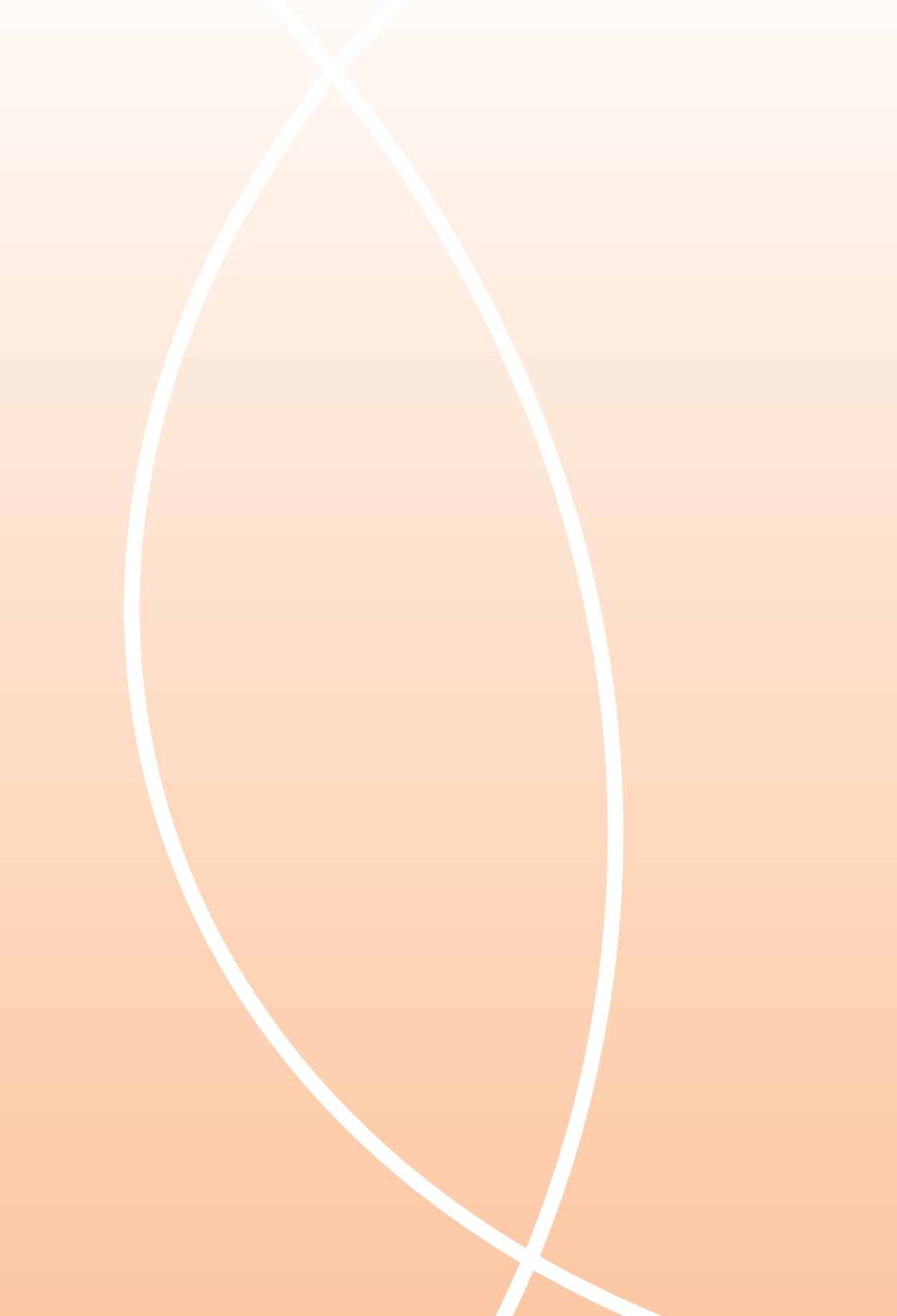
- › Kommunicera internt syfte och mål med den medborgardialog som ska genomföras
- › Kommunicera vad som förväntas av medarbetarna när det gäller den dialog som ska genomföras
- › Veta redan innan hur man ska använda resultaten av dialogen underlättar kommunikationen
- › Frågan som ska behandlas ska vara påverkbar
- › Engagerade tjänstemän och politiker i kommunikationen
- › En tydlig processledare
- › Avsätt rimliga resurser
- › Ha en tydlig processplan även för kommunikationen med ansvarsfördelning



Kommunikation är som sagt en viktig byggsten för att nå framgång med medborgardialoger. Vi har sett att kommunikation är ett utvecklingsområde för kommuner och landsting i medborgardialogprocesserna. Vi hoppas att denna skrift ska ge hjälp på vägen i detta utvecklingsarbete.

Lycka till!





## Kommunikation för medborgardialog

---

Kommuner och Landsting arbetar allt mer aktivt med medborgardialoger för att tillsammans med medborgarna skapa kunskap om det lokala samhällets behov av utveckling. För en systematisk medborgardialog krävs ett antal nyckelkomponenter och en av dessa är en tydlig kommunikationsprocess. Kommuner och landsting kan inbjuda till dialog och använda den bästa metoden för dialog men om inte kommunikationen har fungerat är risken stor att det blir de som alltid dyker upp som får göra sin röst hörd. Kommunikationen är därför central både innan, under och efter genomförd medborgardialog.

I denna skrift fokuserar vi på kommunikationsprocessen och lyfter fram hur kommunen eller landstinget kan arbeta med kommunikation vid genomförande av medborgardialoger och vad som är viktigt att tänka på.

