

Kommunaldirektøren og kommunikationsstrategien

Borger-
kommunikation

Medarbejder-
kommunikation

Bruger-
kommunikation



Kommunaldirektøren og kommunikationsstrategien

Kommunernes Jubilæumsfond 2008

Forfattere

Anker Brink Lund og Mia Nyegaard,
CBS International Center for Business and Politics

Redaktion

Ane Eggert, KL

Design og produktion:

Rumfang

Udgivelse

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 33703370
kl@kl.dk
www.kl.dk

INDHOLD

4	Forord	
5	Sammenfatning af forskningsprojektets anbefalinger	
8	Fra krydspres til nichepleje	
12	Borgerkommunikation	
15	Medarbejderkommunikation	
18	Brugerkommunikation	
21	Strategisk nichepleje	

Forord

KÆRE KOMMUNALDIREKTØR

Kommunikation er med opgave- og strukturreformen kommet højt på den kommunale dagsorden.

Erfaring og forskning viser, at en afgørende forudsætning for, at satsning på kommunikation for alvor får effekt, er opmærksomhed fra topledelsen. Topledelsens fokus er helt afgørende for, at det rigtige snit bliver lagt fra starten i kommunernes kommunikation. Både indadtil i den kommunale organisation og udadtil i forhold til kommunens borgere og samarbejdspartnere.

For første gang er der nu i Danmark udgivet en forskningsbaseret rapport direkte målrettet den kommunale topchef – kommunaldirektøren. Rapporten giver en række konkrete anbefalinger, som du som kommunaldirektør kan lægge til grund for de drøftelser kommunens kommunikationsfolk, medarbejdere og mellemledere skal have om den retning, I sammen skal arbejde efter, så indsatsen kan give den ønskede effekt.

Rapporten er en del af et projekt, som Kommunernes Jubilæumsfonds bestyrelse søsatte i 2006 med det formål at understøtte kommunernes kommunikationsarbejde. CBS International Center for Business and Politics har bistået med projektet og denne rapport, som er udarbejdet af professor Anker Brink Lund og videnskabelig assistent Mia Nyegaard.

Rapporten bygger på en systematisk gennemgang af forskningsbaseret litteratur på kommunikationsområdet. Tre kommuner, Herning, Kolding og Høje Tåstrup, har bidraget væsentligt til rapporten. På den baggrund er iværksat forsøgsprojekter, som løber frem til udgangen af 2008. Samarbejdet med de tre kommuner har givet et godt indblik i hverdagens formidlingsarbejde internt, eksternt og i relation til nyhedsmedierne.

Der skal derfor lyde en stor tak til de tre kommuner.

Rigtig god læselyst

København, februar 2008

Peter Gorm Hansen

Sammenfatning af forskningsprojektets anbefalinger

En analyse af kommunikationsforholdene i tre danske kommuner viser, at topcheferne kun i begrænset omfang har udarbejdet strategier, der kan sikre effektiv kommunikation.

På den baggrund anbefales kommunaldirektører landet over hver især at styrke kommunikationspraksis for på den måde at gøre kommunerne og deres rolle som lokale demokratier stærkere. Helt konkret drejer det sig om at bruge kommunikationsmidler til at pleje kommunens interessenter, så kommunen kan være med til at skærpe sin profil og påvirke sit image hos kommunens interessenter.

DET HANDLER OM NICHEPLEJE

Enhver kommune kan kommunikationsstrategisk betragtes som en niche – en hule i helheden – som rummer en række interessenter i mere eller mindre fredelig sameksistens.

Det er forskningsprojektets tese, at kommunerne i fremtiden bliver nødt til at pleje sine interessenter professionelt. Kun hvis de danske kommuner strategisk formår at kommunikere deres legitime interesser til relevante interessenter kan det kommunale selvstyre overleve det massive forventningspres fra borgere, presse og stat.

Analysen har identificeret en række udfordringer på kommunikationsområdet, som er vigtige for kommunaldirektørerne at overveje – før kommunikationsopgaven uddelegeres til kommunens øvrige nicheplejere. >

Er kommunernes nuværende strategier – nedskrevne såvel som uskrevne – tilstrækkelige i forhold til at udøve effektiv og demokratisk nichepleje?

1. Hvilke styrker og svagheder rummer kommunens aktuelle kommunikation med borgere/medarbejdere/brugere?
2. Hvor skal ansvaret for de pågældende dele af kommunikationen ligge: centralt/delegeret/decentralt?
3. Hvordan kan kommunen involvere relevante dele af målgruppen i udformningen af konkrete kommunikationsrutiner?
4. Hvilke specifikke eksperimenter kan fungere som demonstrationsprojekter, der kan inspirere til forbedret kommunikationspraksis?
5. Hvordan evaluerer vi kommunikationsprocessernes tilsigtede og utilsigtede virkninger?

På lang sigt handler strategisk kommunikation i kommunerne om at skabe en rimelig grad af overensstemmelse mellem kommunens profil (sådan vi gerne vil opfattes) og det image (sådan som verden opfatter os). Samlet set danner profil og image den kommunale identitet (den vi er).

På kort sigt handler strategisk kommunikation om at udforme strategier for kerne-målgrupper (borgere, medarbejdere og brugere):

- **Borgerkommunikation** skal sikre kommunal legitimitet gennem profilering og derigennem søge at skabe bedre image
- **Medarbejderkommunikation** handler om at sammenknytte kommunens faktiske identitet med den ønskede profil.
- **Brugerkommunikation** skal sikre bedre omdømme gennem målrettet arbejde med koblingen mellem identitet og image.

AFSENDERROLLER

Kommunens medarbejdere og ledere har forskellige kommunikationsroller, som er knyttet til:

- Kommunen som **demokratisk aktør**. Kommunen tilbyder borgerne indsigt og deltagelse i lokale beslutningsprocesser.
- Kommunen som **virksomhed**. Kommunen leverer effektiv offentlig service.

MODTAGERROLLER

- **(For)brugere**. Brugerrollen er knyttet til kommunen som virksomhed.
- **(Skatte)borgere**. Borgerrollen knytter sig til den demokratiske beslutningsproces. Inddragelse af borgerne er afgørende, fordi det i sidste instans legitimerer det kommunale selvstyre.
- **Medarbejdere**. Medarbejderrollen knytter sig til det at betjene både (skatte)borgere og (for)brugere – og at være arbejdstager!

Når sådanne strategier er udarbejdet, kan kommunaldirektøren og den øvrige topledelse kaste sig over andre opgaver. Anbefalingen er, at den praktiske udformning og implementering af strategiprocessen delegeres til dem, der i hverdagen har ansvaret for kommunikationsvirksomheden rettet til borgere, medarbejdere og brugere.

Der er ikke her gjort forsøg på at udmønte strategierne i praktiske værktøjer. Operationaliseringen overlades trygt til de mange professionelle kommunikatører, som i de seneste år har fundet ansættelse i danske kommuner.

Forskningsbaseret inspiration til dette arbejde er i litteraturlisten.

Fra krydspres til nichepleje

Begreberne "kommune" og "kommunikation" har samme betydningsmæssige rod: Kommune betyder fællesskab og kommunikation kan sammenfattende betegne alle de mange måder, hvormed man kan styrke og svække den fælles forståelse og meningsdannelse. I praksis reduceres kommunikation dog ofte til uforpligtende snak og manipulerende mediebrug. Derfor er der ledelsesmæssigt brug for nytænkning på dette felt. Kun hvis danske kommuner strategisk formår at kommunikere deres legitime interesser til relevante interessenter, kan det kommunale selvstyre overleve det massive forventningspres, borgere og statsstyrelse udsætter det for.

De kommunikative spilleregler defineres ikke fuldstændig frit. Mange tror fejlagtigt, at det kommunale selvstyre er grundlovssikret. Men det er ikke tilfældet. I praksis kan mange politiserende aktører øge eller begrænse den enkelte kommunes udviklingsmuligheder. For kommunaldirektører og andre topledere betyder massemediernes skepsis mod ulighed i forvaltningen landet over, bl.a. at det kommunale selvstyre i højere grad betragtes som udliciteret statsforvaltning end som fritstående lokaldemokrati.

Det handler altså ikke kun om den daglige drift, hvor ledere og medarbejdere udvikler deres særpræg i samspil med kommunens brugere. Det handler også om demokratisk brug af kommunikation, hvor kommunen som et fællesskab af borgere sætter sit præg på samfundsudviklingen. Konkret betegner vi begge former for ledelsesadfærd som *nichepleje*, der kan styrke den kommunale handlekraft ved at legitimere en traditionsbestemt *identitet*, styrke den *profil*, kommunalbestyrelsen gerne vil tegne, og påvirke det *image*, som faktisk opnås hos kommunens interessenter. Samlet definerer disse elementer rammerne for kommunens omdømme, der bl.a. kan måles i brugertilfredshedsundersøgelser og referencer i presse, radio og tv.

På baggrund af analyser i tre danske kommuner (som vi i det følgende betegner som A, B og C) anbefaler vi kommunaldirektører i de enkelte kommuner at arbejde hen imod en mere integreret og ensartet kommunikationspraksis. Samtidig

anbefaler vi, at strategier på dette område udformes på en måde, så de styrker det kommunale selvstyre. I første omgang må det ske på grundlag af konkrete vurderinger af modsætningsfyldte hensyn udmøntet i specifikke delstrategier rettet mod tre delvis overlappende målgrupper:

- **Borgerkommunikation**, der skal sikre kommunal legitimitet gennem profilering og derigennem søge at skabe bedre image.
- **Medarbejderkommunikation**, som bedre kan sammenknytte kommunens faktiske identitet med den ønskede profil.
- **Brugerkommunikation**, der kan sikre bedre omdømme gennem målrettet arbejde med koblingen mellem identitet og image.

Derved forsøger vi at gøre op med den forenkede opdeling i intern kontra ekstern formidling, web-strategier kontra presse-strategier. Anskuet i et nichepleje-perspektiv er opgaven for den kommunale topledelse nemlig hverken detaljeret at dyrke udvalgte medier eller at overlade alt til elektronisk selvbetjening. Derimod bliver den primære ledelsesopgave at arbejde systematisk med forskellige interessenters legitime informationsbehov og samtidig at få medarbejdere, borgere og brugere til selv at yde en målrettet indsats for at forbedre interaktionen. Om det i praksis bedst gøres gennem personlig kontakt, intranet, hjemmesider, breve, tryksager, annoncer eller journalistisk pressekontakt kan overlades de professionelle i kommunikationsafdelingen og andre medarbejdere, der varetager den løbende sagsbehandling. Men selve strategiarbejdet må forankres i topledelsen.

Kommunernes mange forskelligartede opgaver gør dem til komplekse størrelser. Det medfører store forventninger til kommunikationsindsatsen. Kommunen skal på én og samme tid både levere effektiv offentlig service og tilbyde borgerne indsigt og deltagelse i lokale beslutningsprocesser. De kommunale topledere må derfor holde sig for øje, at den strategiske brug af kommunikation hele tiden må forsøge at holde balancen mellem:

- Kommunen som demokratisk aktør, hvor legitimitet bl.a. beror på, hvad borgerne accepterer og prioriterer gennem valg af lokale politikere.
- Kommunen som virksomhed, hvis omdømme i lokalsamfundet afhænger af indsatsen som arbejdsgiver og effektiv leverandør af tjenesteydelser.

Det er kommunikationsstrategisk vigtigt at kunne adskille de to typer af vilkår, fordi der stilles andre krav til kommunikation blandt demokratiske aktører end tilfældet er for skattefinansieret servicevirksomhed. I praksis sker der ofte en sammenblanding af de to hensyn. Det bliver uklart for medarbejdere, borgere og brugere, hvornår kommunen skal bedømmes som demokratisk aktør, og hvornår den skal vurderes som markedsorienteret virksomhed. Blandt andet derfor bliver kommunikationen ofte uklar og misforstået.

Selv om målet på lang sigt er ensartet, integreret kommunikation, anbefaler vi på den baggrund, at kommuner i første omgang deler strategiudviklingen op i tre delområder: borger-kommunikation, bruger-kommunikation og medarbejder-kommunikation. Det helt afgørende er, at ansvaret for kommunikationen bliver forankret de rigtige steder i organisationen, og at de ansvarlige løbende evaluerer, om kommunikationen når ud til de ønskede målgrupper.

KOMMUNIKATION	Central	Delegeret	Decentral
Borger-rettet			
Medarbejder-rettet			
Bruger-rettet			

I alle indsatsområderne indgår både personlig kontakt og medieret information. I praksis kan den samme person både optræde som borger, medarbejder og bruger af kommunale ydelser. Der er altså tale om sociale roller defineret som summen af forventninger knyttet til en situationel position.

*Borger-rolle*n må betragtes som et afgørende led i den demokratiske beslutningsproces, der i sidste instans legitimerer det kommunale selvstyre. *Bruger-rolle*n er derimod knyttet til kommunen som virksomhed med dertil knyttede klient- og forbrugerforventninger. *Medarbejder-rolle*n optræder i den kommunale kommunikation med arbejdstagerens rettigheder og frontlinjens forventninger. I hverdagen betjener de fleste medarbejdere både (skatte)borgere og (for)brugere. De skal derfor udstyres med relevante kompetencer, så de kan håndtere rollekonflikter i den decentrale kommunikation.

Kommunernes brugerrettede kommunikation er som hovedregel stærkt decentraliseret: Det er i selve mødet med den kommunale medarbejder, at meningsdannelsen finder sted. Alligevel kan det være hensigtsmæssigt at placere det strategiske ansvar for kommunikationen på et højere niveau i organisationen. Eksempelvis er det næppe hensigtsmæssigt, at al medarbejder-kommunikation overlades til de enkelte serviceinstitutioner. Her må det overvejes at give klare udmeldinger om mission og vision centralt, men at delegerede den operative indsats til institutionsledere med personaleansvar. Med henblik på at kvalificere den kommunikative arbejdsdeling må der ved udformning af konkrete strategier stilles spørgsmål af denne type:

- Hvor stor en del af den kommunale kommunikation bør være styret centralt?
- Hvilke kommunikationsopgaver kan – på kortere eller længere sigt – delegeres?
- Hvordan sikres ensartethed og kvalitet i den decentraliserede kommunikation?

Svar på disse spørgsmål kræver aktiv indsats fra den kommunale direktion. Anskuet ud fra det synspunkt er det afgørende at holde målgrupperne borger, bruger og medarbejder adskilt fra hinanden, selv om de i hverdagens kommunikationsaktiviteter ofte blandes sammen på en mere eller mindre forvirrende måde. Derfor anbefaler vi, at kommunaldirektøren tager initiativ til udarbejdelse af delstrategier rettet til de tre modtagergrupper, før topledelsen overlader hverdagens kommunikation i kommunen til andre.

Derefter kan kommunaldirektøren i sin daglige kommunikation koncentrere sig om at pleje de særlige målgrupper, som vi ikke behandler nærmere i denne sammenhæng: borgmester og andre folkevalgte samt de øvrige medlemmer af direktioner. Også her er der nok at tage fat på, så man strategisk kan balancere hensynet til effektiv virksomhedsdrift og demokratiske beslutningsprocesser. Når vi lader disse aspekter ligge, er det altså ikke, fordi de er uvæsentlige, men fordi vort datamateriale ikke giver forskningsmæssigt belæg for at vurdere og rådgive om disse underbelyste dele af kommunalforvaltningen på det foreliggende grundlag.

Borger- kommunikation

Borgerkommunikation er det vigtigste redskab, når det gælder om at sikre kommunens demokratiske legitimitet i forhold til den offentlige meningsdannelse. Vore analyser viser, at der især benyttes to veje med henblik på at nå ud til kommunale skattebetalere og vælgere. Store dele af opgaven er uformelt delegeret til presse, radio og tv. Andre dele varetages gennem kommunernes direkte brug af hjemmesider, tryksager og mødeaktivitet.

Borgerkommunikation via nyhedsmedier blev tidligere opfattet som relativt uproblematisk. I de seneste år har der imidlertid været en tendens til, at journalister sætter kritiske spørgsmålstejn ved forskelle i den lokale forvaltning af skatteydernes penge. Dansk journalistik har groft sagt udviklet sig fra partipolitisk ensidighed til professionel ensartethed. Derved bliver presse, radio og tv ikke bare en væsentlig kanal, men også en selvstændig aktør i kampen om borgernes forståelse for og accept af kommunale beslutninger.

I kommune A er kommunikationsafdelingen vokset ud af en centraliseret funktion som borgmesterkontorets pressesekretær. Siden er der indført et armslængdeprincip, så afdelingen ikke i samme grad er knyttet direkte til de folkevalgte, men kontakten til de lokale medier spiller stadig en væsentlig rolle i afdelingens hverdag.

I kommune C afholdes der jævnlige pressemøder, ikke kun begrundet i aktuelle sager af interesse for borgerne, men også fordi de folkevalgte gerne vil have denne løbende kontakt med journalisterne. I sådanne sammenhænge savner vi en strategisk afklaring af, hvor rollen som embedsmand hører op og rollen som spindoktor sætter ind.

En sådan adskillelse af kommunikatorrollerne fremstår klarest i kommune B. Også her tænker den centrale kommunikationsafdeling i journalistiske historier, men det sker alene med kommunale ansatte som afsendere. Derved kan de kommunikationsansvarlige koncentrere indsatsen om at følge op på kommunale succes historier – især gennem de lokale ugeaviser.

Netop de gratis ugeaviser er en helt afgørende kommunikationskanal i borgerkommunikationen. Disse trykte medier kan naturligvis ikke erstatte den personlige kon-

takt, men i praksis er det den eneste kanal, der kan nå det store flertal af kommunens indbyggere på én gang. Ikke desto mindre vil mange kommunalpolitikere tilsyneladende hellere se sig selv i tv og betalingsaviser – især dem, der noget misvisende kalder sig landsdækkende. Set fra et borgersynspunkt er det dog mere sandsynligt, at budskabet når ud gennem de gratis ugeaviser, som dækker hele kommunen, end gennem et kort indslag med borgmesteren i TV-Avisen, som sjældent når op over en dækningsprocent på 30. Heller ikke de betalte dagblade kan længere prale med høje dækningsprocenter, så den mest hensigtsmæssige kanal for information om kommunen til borgerne er og bliver de undervurderede ugeaviser.

Når det gælder borger-kommunikation gennem kommunens egne medier, er der ikke den store forskel på strategierne i de tre analyserede kommuner. De betjener sig stadig i nogen grad af tryksager og mødeaktiviteter, men mere og mere af den eksterne information præsenteres nu gennem kommunale hjemmesider. Ofte virker det som om, de kommunikationsansvarlige blot har taget de gamle tryksager og lagt dem ud på nettet. En sådan praksis kan næppe betegnes som meningsdannende borger-kommunikation, men snarere som alibi-information. De fleste steder lader søgefunktionerne også meget tilbage at ønske: Der anvendes gennemgående flot layout, men den besøgende farer let vild i web-sidernes mange underposter.

Generelt om den borgerrettede kommunikation, både når det gælder brug af internettet og nyhedsmedierne, kan det undre, at der i kommunerne ikke er lagt mere op til dialog med borgerne. Informationerne er serviceorienterede og informative, men de indbyder ikke til demokratisk samtale eller inddragelse i igangværende beslutningsprocesser. Derved udnytter kommunerne ikke de nye muligheder for to-vejs interaktion med borgerne, som de nye elektroniske webmedier tilbyder. Det rejser bl.a. disse spørgsmål af strategisk art:

- Er kommunen for alvor interesseret i at høre borgernes mening om almenvellet i perioderne mellem valgene?
- Bør disse funktioner overlades til de folkevalgte, eller skal embedsværket aktivt engagere sig i disse opgaver?
- Skal borger-kommunikation forankres centralt eller uddelegeres til de institutioner, hvor borgerne i praksis møder kommunen, f.eks. biblioteker og skoler?
- Hvordan sikres der forståelse for, at der i den kommunale praksis må skelnes mellem demokratisk kommunikation med borgere og effektiv information til brugere?

I interview med de kommunikationsansvarlige giver medarbejderne udtryk for, at de gerne vil i tættere dialog med borgerne. Nogle foreslår, at kommunerne skal blive bedre til at arrangere borgermøder, så debatten ikke kun kommer til at handle om fejl og mangler, men også om mere principielle udviklingsmuligheder for det lokale selvstyre. De fleste erkender, at kommunen som embedsværk må blive bedre til at aktivere og motivere borgerne. Målsættende debat kommer ikke af sig selv, og vil man involvere andre borgere end "Tordenskjolds kværlanter", må tiltagene nødvendigvis handle om noget, der interesserer bredere – ikke primært enkelt-sager eller topstyret legitimering af allerede truffne beslutninger. >

Hvis kommunernes topledelse tror, at de kan styre borger-kommunikation centralt, har de gjort regning uden vært. Det fritager dem dog ikke for det ansvar at afstikke de overordnede retningslinjer for deltagelse i lokaldemokratiet. Borger-kommunikation må være forankret i kommunalbestyrelsen, men skal finde sted, hvor borgerne kommer i forvejen. I værste fald bliver kommunen bare et sted, hvor man bor og betaler skat. I det perspektiv mister det kommunale selvstyre legitimitet.

På den anden side advarer flere af vore kommunale kilder også imod at decentralisere borger-kommunikationen så meget, at den kan true spillereglerne i det repræsentative demokrati. Det kan være risikabelt at signalere idealer om borgerdrevet innovation, når det til syvende og sidst er kommunalbestyrelsen, der har ansvaret for budgetlægningen.

Medarbejder- kommunikation

Vore analyser tyder på, at medarbejder-kommunikation er blevet forsømt under det massive arbejdspress, som struktur- og opgavereformen har skabt i danske kommuner. Til gengæld kan strategisk tænkning på dette felt blive et helt afgørende ledelsesværktøj for kommunaldirektører, der ikke bare vil administrere, men proaktivt ønsker at sætte præg på udviklingen af decentral forvaltning.

I relativt små kommuner kunne kommunal medarbejder-kommunikation overlades til de mere eller mindre fritstående institutioner. Men i nutidens storkommuner må målrettet brug af kommunikative virkemidler ideelt fungere som et identitetskabende led i medarbejders selvledelse. Kun på den måde kommer alle ansatte til at formidle kommunens holdninger og værdigrundlag på en integrerende og slagkraftig måde.

I alle de undersøgte kommuner hersker principper om, at ansvar for kommunikation bør følge med de ansattes øvrige arbejdsopgaver. Selvfølgelig kan medarbejderne spørge kommunikationsafdelingen til råds, hvis de behøver hjælp. Men da der typisk er ansat en kommunikationsmedarbejder pr. 1000 kommunalt ansatte, må hovedparten af indsatsen nødvendigvis overlades til personalet i frontlinjen.

En sådan uddelegering kan reelt kun lade sig gøre, hvis medarbejderne er bevidste om, at de ikke kun er professionelle sagsbehandlere og serviceleverandører, men også kommunens kommunikationsmedarbejdere. Ellers kommer der let til at mangle sammenhæng i de mange forskellige budskaber kommunerne kommunikerer til deres mange forskellige interessenter. Det fremmer hverken kommunens legitimitet eller effektivitet.

Hvis ideen om *den kommunikerende medarbejder* skal føres ud i livet, må HR- og kommunikationsafdelingerne indgå i et tæt samarbejde for at udvikle en fælles organisationskultur, der rummer forståelse af de kommunikative elementer i hverdagens praksis. Vore analyser viser imidlertid, at der er langt fra dette ideal og til den faktiske medarbejder-kommunikation. Kommune B har f.eks. ikke noget effektivt intranet rettet til samtlige medarbejdere, men alene en samling lotusnotes, der fungerer som fællesarkiv for de administrative medarbejdere. >

Uden et fælles intranet, der benyttes rutinemæssigt af alle medarbejdere, savner kommunen en vigtig kilde til identitetsskabelse. Det forsøger man at kompensere for ved pr. mail hver 14. dag at udsende et personaleblad, der udgør den generelle kommunikation til medarbejderne. Det elektroniske personaleblad skal dække ca. 9000 forskellige medarbejdere, og blandt dem har kun de 1700 adgang til en computer på deres arbejdsplads. Det betyder, at ca. 7300 medarbejdere er afhængige af, at deres nærmeste leder husker at printe bladet ud og får det distribueret på en decentral måde, så de har mulighed for at læse de centrale udmeldinger.

Heller ikke i de to andre kommuner, vi har analyseret, fungerer medarbejder-kommunikationen optimalt. Som det er nu, overlades koordinationen til de teknisk webansvarlige, der i sin tur uddelegerer opgaven til forvaltningernes webredaktører (såkaldte "webforfattere" eller "ankerpersoner"), der decentralt skal lægge ting på nettet om deres fagområder. Ofte er det netop denne opgave, der bliver nedprioriteret i en travl hverdag.

Det har man erkendt i kommune A, hvor en sådan indsats belønnes som en selvstændig aktivitet. Intranettet er desuden indbydende opbygget, så det kan fungere som mødested for alle personalegrupper. Her tilbydes oplysninger om alt fra fagligt relaterede problemer og succes historier til køb og salg af private ting og sager. Det virker yderst demokratisk. Til gengæld gøres der kun spredte forsøg på at anvende mødestedet til målrettet at skabe kommunalt fællesskab.

Det forsøger man til gengæld i kommune C, hvor intranettet suppleres med et trykt personaleblad, der udkommer seks gange om året. Udgivelsesfrekvensen og de mange institutioner, der skal kunne identificere sig selv i spalterne, gør det dog svært at skabe kontinuitet i medarbejder-kommunikationen. Desuden bliver personalebladet kun i begrænset omfang brugt ledelsesstrategisk. Så også her skal der nytænkning til, hvis medarbejder-kommunikationen skal fungere identitetsskabende. Ledelsesmæssigt er det næppe nok at sikre opmærksomhed på formidling af fakta. Der skal også tænkes holdningspåvirkning:

- **Hvad mener ledelsen egentlig med, at alle medarbejdere skal være kommunikationsmedarbejdere?**
- **Hvilke værktøjer og kompetencer har medarbejdere i rollen som kommunens ambassadører?**
- **Hvilke incitament er tilbyder topledelsen mellemlederne i rollen som koordinatoren af medarbejderkommunikation?**
- **Er der afsat tilstrækkelige ressourcer – primært tid og efteruddannelse – til de mellemledere og medarbejdere, der skal opdatere den interne information?**

Vi ved både fra egne analyser og fra den forskningsbaserede litteratur på feltet, at der gennemgående hersker misforhold mellem drift og udvikling af medarbejder-kommunikation. For eksempel er web-mediet ofte decentralt organiseret, så medarbejdere forventes at opdatere indholdet ved siden af deres primære arbejdsopgaver. Det står sjældent i jobbeskrivelserne, at der skal bruges tid på intranettet, så det bliver ofte et underprioriteret område i en presset hverdag. >

Det er sjældent legitimt i en forvaltning, der har travlt, at sige: ”Jeg har ikke tid lige nu, jeg skal først skrive til hjemmesiden.” Det problem kan kun løses på længere sigt, hvis opdateringer og brug af webmedier bliver en del af medarbejdernes jobbeskrivelser. De kommunikationsansvarlige mellemledere skal altså ikke bare kvalificeres til at opdatere, men også til at lede medarbejder-kommunikation på en systematisk og professionel måde. Det kræver en incitamentsstruktur i lighed med den, der flere steder er gældende for de såkaldte superbrugere på it-området.

Som det fungerer i de kommuner, vi har analyseret, er der nok udformet strategi for (og afsat ressourcer til) udvikling af intranettet, men langt fra tilstrækkeligt til daglig drift. I den forbindelse er det vigtigt, at de ansvarlige medarbejdere forstår og føler vigtigheden af, at det han/hun skal gøre kommunikationsmæssigt, bliver værdsat ikke bare af borgere og brugere, men også af ledelsen.

Derfor skal kommunikationsstrategier på dette felt være solidt forankrede centralt. Det kræver ikke bare nytænkning af personaleblad og intranet. Formålet må være at skabe større sammenhæng og gennemsigtighed i forvaltningen baseret på delegation af ansvar til mellemledere med personaleansvar. Især for de sammenlagte kommuner er her en kæmpeopgave at løfte, fordi medarbejder-kommunikationen skal bygge bro mellem forskellige traditioner og forventninger. Til gengæld kan målrettet strategi af denne art bidrage konstruktivt til forandringsledelse og organisationsændringer, så medarbejderne fra sammenlagte kommunalforvaltninger bibringes mere ensartet og meningsfuld virksomhedsopfattelse.

Bruger- kommunikation

Danske kommuner er ikke kun demokratiske enheder baseret på borgerligt ombud. De er også servicevirksomheder, der leverer væsentlige dele af samfundets ydelser af social, uddannelsesmæssig og kulturel art. Derfor kan man ikke ubetinget sætte lighedstegn mellem borger- og brugerkommunikation. Men det fremgår af vore kommuneanalyser, at disse to kommunikationsforhold ofte blandes sammen på måder, der gør strategisk ledelse vanskelig.

I praksis består megen bruger-kommunikation af let bearbejdet medarbejder-information forsynet med den noget misvisende etiket "Borgerservice". Det kan godt forekomme forvirrende, og i kommune A har man draget den strategiske konsekvens slet ikke at operere med borgerservice som fysiske steder for brugerkontakt: "Filialtankgangen er død. I alle andre erhverv nedlægger de filialerne", som det bliver formuleret af kommunaldirektøren. Brugerne må således henvende sig til de relevante specialforvaltninger og institutioner. Det sker ud fra den filosofi, at dér, hvor man skal være bedst rustet til at yde service af høj kvalitet, bør brugerne også opsøge information om den kommunale virksomhed.

Både kommune B og kommune C har derimod – som hovedparten af danske kommuner efter strukturreformen – valgt at oprette decentrale enheder med skiltet "Borgerservice" på døren. Om det kommunikationsmæssigt er hensigtsmæssigt lader sig ikke afgøre på det foreliggende datagrundlag. Det afhænger til syvende og sidst af de specifikke ydelser, der kan tilbydes, og om generalisterne i skranken kan informere kvalificeret om alle de specifikke emner, brugerne efterspørger.

På samme måde, som produktbeskrivelser og marketing er helt afgørende for private virksomheder, er det afgørende for kommunale forvaltninger at reklamere for de ydelser, der leveres. Den brugerrelaterede kommunikation kan således afstemme forventningerne, så der ikke skabes urealistiske krav og deraf følgende skuffelse. Det strategiske mål på dette felt er altså ikke kun at fortælle, hvad kommunen tilbyder, men også at undgå utilfredse kunder, som føler sig dårligt behandlet i rollen som (for)bruger med købers ret. >

Det er bare en af mange udfordringer, som kommunernes brugerrettede kommunikation skal kunne håndtere. Et andet problem er, at disse former for information formidles ad samme kanaler som borger-kommunikationen, primært gennem presse, radio og fjernsyn plus kommunernes egne hjemmesider, tryksager og personlig kontakt. Her gælder det virkelig for kommunens kommunikatører om at holde tungen lige i munden for at tale til og med målgrupper med forskellige forventninger.

Borgerinvolvering er altså ikke lig med brugeroplysning. Og omvendt. Strategisk set burde de kommunale servicecentre, der er oprettet for at reducere afstanden ”ind til kommunen”, egentlig kaldes ”Brugerservice”. Konkret ville en navneforandring på nuværende tidspunkt nok skabe unødigt forvirring. Men i den ledelsesmæssige håndtering af kommunikationsstrategierne er det ikke desto mindre vigtigt at være sig denne skelnen bevidst.

Selv om filialtankegangen er på retur i det private erhvervsliv, kan der sagtens være gode grunde til at dyrke den kommunalt. Især hvis den service, der gives brugerne, opfattes som gode eksempler på den åbenhed og nærhed, som udgør kerneværdier i alle de danske kommuner, vi har analyseret. Kommune B kommunikerer således gennem servicefilialerne den grundholdning, at kommunale medarbejdere skal ud og være synlige dér, hvor borgerne bor og arbejder. Ofte er borgerservice placeret samme sted som det kommunale bibliotek i tyndt befolkede områder. I den forbindelse kan de udstationerede specialmedarbejdere lære kommunikationsfaglighed af bibliotekarerne, der ikke kun er eksperter i brugerrelateret informationsformidling, men også er vant til at servicere publikum i rollen som demokratiske borgere.

Med henblik på bedre at håndtere den iboende dobbelthed mellem kommunen som servicevirksomhed og demokratisk aktør, er det mest hensigtsmæssigt at give råd og vejledning gennem direkte personlig kontakt. Derved placeres et stort ansvar på skuldrene af de medarbejdere, der varetager de løbende serviceydelser. Mange af dem gør en imponerende indsats i en travl hverdag. Men vore analyser tyder på, at det sker uden systematisk læring og evaluering af kommunikationsindsatsen. På den baggrund vil vi opfordre kommunernes topledelse til at afdække hensigtsmæssigheden af den nuværende bruger-kommunikation, bl.a. ved at spørge:

- Er service og information integreret på en hensigtsmæssig og effektiv måde?
- Hvilke typer af brugere har behov for hvilke former for information om konkrete ydelser?
- Har frontpersonalet tilstrækkelige forudsætninger til at være effektive kommunikatører?
- Hvordan sikres den nødvendige ledelsesmæssige opbakning til at kvalificere brugerkommunikation?

Strategisk set må brugerkommunikation nødvendigvis håndteres så decentralt, som overhovedet muligt. Enkeltvis hverken kan eller skal styres fra centralt hold med mindre kommunalforvaltningen vil fremstå som unødvendig bureaukratisk. I lighed med andre virksomheder vil det her være hensigtsmæssigt at udarbejde konkrete ”varedeklarationer”. Det kan umiddelbart lyde fremmedgørende. Men hvis man vil

realisere princippet om, at ansvaret for kommunikationen skal følge opgaven, er det nødvendigt at gøre både medarbejdere og brugere bevidste om, hvilke rettigheder og pligter, der er knyttet til transaktionerne. Hvis det ikke gøres systematisk, får man ikke afstemt forventningerne, og det er en væsentlig årsag til utilfredshed og klager.

Et godt sted at begynde en sådan kritisk evaluering af den nuværende bruger-kommunikation kunne være i kommunens telefonomstilling. Her er der i sandhed tale om en kommunikationsmæssig flaskehals. Ikke bare med hensyn til ventetid, men også i relation til oplevet brugertilfredshed. Vi er ikke imponerede over denne del af servicevirksomheden i de kommuner, vi har været i kontakt med.

En brugerrettet kommunikationsstrategi må kort sagt kunne stille skarpt på den interne kommunikation hele vejen fra topledelsen til den enkelte frontmedarbejder. Hvor fungerer kommunikationen, hvor er de gode eksempler, og hvad kan vi gøre bedre? Håndteret strategisk vil en sådan brugerorientering også åbne mulighed for at tjekke medarbejdertrivsel og dermed kvalificere medarbejder-kommunikationen.

Omvendt ved vi fra forskning i sundhedssektoren, at klager ofte er affødt af vrede over dårlig bruger-kommunikation. Så selv om grundig bruger-kommunikation tager tid fra andre faglige opgaver, er tiden som regel givet godt ud: Tilfredse brugere giver gladede medarbejdere, der derfor bedre kan fungere som kommunens ambassadører i lokalsamfundet.

Strategisk nichepleje

Vi har i denne rapport fremhævet nogle af de udfordringer, der kunne registreres gennem kritiske analyser af tre danske kommuner samt gennemgang af den sparsomme faglitteratur på forskningsfeltet. Helt overordnet vil vi gerne medgive, at det er væsentligt lettere at give anbefalinger af strategisk art end at udmønte dem i konkret ledelses- og kommunikationsadfærd.

Ofte fokuserer kommunikationsstrategier alt for meget på konkrete tiltag, f.eks. mediebrug eller farvevalg på hjemmesiden. Det er naturligvis væsentlige emner. Men den slags kan først meningsfuldt afklares, når topledelsen har gjort klart rede for kommunikationens mål og midler på det mere almene plan.

En væsentlig årsag til, at skrivebordsstrategier ikke føres ud i livet, er, at kommunerne både fungerer som servicevirksomheder og demokratiske aktører. Derfor skal der kommunikeres med meget forskellige rolleforventninger. Nogle gange endda rummet i en og samme person. En medarbejder bosiddende i kommunen er jo ikke kun medarbejder, men også (skatte)borger i kommunen og (for)bruger af service fra andre forvaltningsgrene.

På den baggrund foreslår vi som udgangspunkt, at der udarbejdes separate strategier for hver af de tre primære interessentgrupper: borgerne, medarbejderne og brugerne. Overordnet skal der naturligvis helst være sammenhæng mellem de enkelte delstrategier, så enkeltpersoner kan optræde i flere roller. Men før man kaster sig ud i komplekse enhedsbestrebelsler, må man de fleste steder gå en omvej via delstrategier rettet til kommunens centrale interessenter.

Senere kan der eventuelt komme yderligere målgrupper til i form af specialstrategier, f.eks. rettet mod turister, potentielle tilflyttere, klienter med særlige behov. For hver kategori gælder det strategisk om at få kommunikationen forankret på det rigtige niveau. Det vil ikke kun sige, hvor det er mest hensigtsmæssigt at udøve den konkrete opgave, men også hvor ansvaret for udførelse og evaluering skal placeres: centralt, delegeret eller decentraliseret. Som forholdene er i dag, er det langt fra altid sådan, at ansvaret for opgavernes indhold og evaluering af kommunikationsindsatsen følges ad. Det gør det vanskeligt at etablere klare linjer mellem topledelsens proaktive visioner og frontlinjens reaktioner i hverdagens nichepleje. >

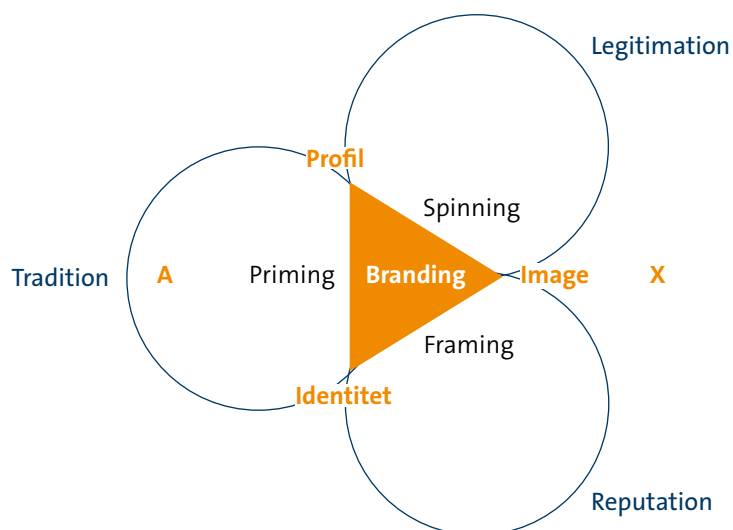
Ideelt set skal *borger-kommunikation* være baseret på ligeværdig dialog. Den centrale værdi i den forbindelse er åbenhed og relevant information – ikke propaganda og profilering. Borger-kommunikation vil derfor intuitivt blive opfattet som en decentral aktivitet, der helst ikke skal reguleres alt for kraftigt fra centralt hold. Men da de fleste borgere kun optræder i denne rolle hvert fjerde år, når der er kommunalvalg, er det vigtigt at balancere højtråbende deltagelse med det mere lavmælte, repræsentative demokrati. Hvis målet er at øge borgerdeltagelsen mellem valgene, kan det næppe overlades til græsrodderne alene. Kommunalbestyrelsen må tage ansvar for opgaven, selv om væsentlige dele af den kommunale borger-kommunikation i praksis kan delegeres til presse, radio og tv. I den forbindelse er det store spørgsmål, om den relativt ustyrede delegering til nyhedsmedierne af kommunernes demokratiske kerneydelse i fremtiden må organiseres mere strategisk.

Vore analyser viser, at *medarbejder-kommunikation* i danske kommuner i det store og hele overlades til decentrale enheder. At opfatte alle og enhver (uanset evner eller formel uddannelse) som ”kommunikerende medarbejdere” lyder smukt. Men i praksis er der hverken afsat tilstrækkeligt med tid eller kompetenceudviklende ressourcer til realiseringen af en sådan utopi. Vi anbefaler en stærkere forankring af ansvaret centralt, fordi medarbejder-kommunikation kan skabe sammenhængskraft og identitet i mangfoldigheden af serviceenheder, som udgør kommunen som virksomhed. Men netop fordi der er tale om en nichevirksomhed, der selv består af mange nicher, må der praktiseres en strategisk bevidst uddelegering af opgaverne – primært til mellemledere med personaleansvar. Skal vi pege på en gruppe, hvor der virkelig er behov for efteruddannelse af kommunikativ art, er det netop denne personalegruppe – herunder ikke mindst institutionslederne – der p.t. er de helt afgørende spillere i den kommunale nichepleje – på godt og ondt.

Bruger-kommunikation må nødvendigvis være decentralt forankret, fordi det er den specifikke opgave eller ydelse, som brugeren efterspørger information og interaktion om. Det vælter et tungt ansvar over på de i forvejen hårdt arbejdende medarbejdere i frontlinjen. Derfor må de – ud fra et strategisk synspunkt – gives anerkendelse og incitamenter, så kommunikationsopgaverne ikke nedprioriteres. Desuden må der være let tilgængelig hjælp og støtte centralt i form af rådgivning fra kommunikationsafdelingen. Men disse relativt små stabsorganer kan ikke påtage sig hele ansvaret alene.

Som et centralt element i kommunale strategier på tværs af de tre målgrupper vil det mere alment være hensigtsmæssigt at se nærmere på idealerne om ”den kommunikerende medarbejder”. Hvis det skal være andet og mere end et tomt slagord, må topledelsen præcisere, hvordan medarbejdere i højere grad kan fungere som ambassadører for deres arbejdsplads. I givet fald skal mellemlederne også være bevidste om, at deres personale er kommunens ansigt udadtil, så medarbejderne i frontlinjen kan agere hensigtsmæssigt i mødet med publikum både i rollen som borgere og brugere.

Det må også overvejes strategisk, om målet er kommunikerende medarbejdere på tværs af forvaltninger eller blot inden for afgrænsede forvaltningsområder. Er det første tilfælde, må der arbejdes langt mere systematisk med udvikling af en fælles nichekultur end tilfældet er i de tre kommuner, vi har analyseret.



Ved at betragte kommunal kommunikation som strategisk nichepleje, hvor samarbejdende og konfliktende aktører (A) konkurrerer om offentlighedens gunst (X), bliver det strategisk afgørende at kende den *tradition*, de kommunikerende aktører er indskrevet i. Kun ved at forstå tidligere tiders praksis er det muligt at bearbejde kommunens aktuelle *reputation* (ry og omdømme) og derigennem styrke den *legitimitet*, som nu og i fremtiden skal sikre handlefrihed og respekt for det kommunale selvstyre.

Effektiv nichepleje forudsætter en rimelig grad af overensstemmelse mellem den *profil*, en strategisk handlende kommunikatør ønsker at anlægge, og den *identitet*, som den pågældende nichespiller har oparbejdet over tid. De to aspekter bindes sammen af kommunens *traditioner*. I den forbindelse spiller medarbejder-kommunikationen en afgørende rolle. Det er de ansatte, der kender virksomhedens identitet indefra. De lader sig ikke narre af smart profilering. Til gengæld kan de på afgørende vis styrke legitimitet og reputation, hvis de påtager sig rollen som ambassadører for kommunen.

Medarbejder-kommunikation alene slår dog ikke til, bl.a. fordi der sjældent er fuldstændig overensstemmelse mellem den *profil*, de kommunale nicheplejere ønsker at anlægge, og det *image*, som borgerne danner sig af den pågældende forvaltningsenhed. Sammenhængen mellem to aspekter er afgørende for kommunikatørens legitimitet. Som aktører i politisk styrede organisationer skal kommunale nicheplejere kunne profilere virksomheden på en troværdig måde. Samtidig må man agere "politisk ansvarligt" og demonstrere konsistens i argumentationen.

Hertil føjes desuden borgerkrav om effektivitet og åbenhed. Det fører let til værdikonflikter og hykleri. Kritiske journalister er opdraget til at bore i den slags modsætninger. Håndteret uprofessionelt kan det svække den kommunale legitimitet. På længere sigt kan direkte webkommunikation muligvis i nogen grad aflaste den massemedierede envejskommunikation og skabe mere direkte tovejskommunikation. Men i en overskuelig årrække forbliver journalister ansat uden for den offentlige forvaltning som vigtige slusevagter for formidlingen af kommunale budskaber. Tankevækkende er det i den forbindelse, at der gennemgående hersker mere harmoni og gensidig respekt mellem politikere og journalister lokalt end på det nationale plan. Det store spørgsmål er, om det vil ændre sig med større kommunale enheder?

De folkevalgte bærer en del af ansvaret for, at det nogle steder kniber med kommunernes legitimitet. Mange politikere synes mere optaget af at præge deres egen profil i medierne end af at pleje deres kommunale niche på længere sigt. Også kritiske borgere og skuffede brugere bidrager til negativ medieomtale gennem udtalelser om spektakulære enkeltsager frem for seriøse forsøg på at dyrke den målsættende debat. Det er den slags, man ofte giver betegnelsen *spin*. Men i praksis er det to andre elementer hentet fra moderne kommunikationsforskning, der strategisk set har større betydning for nicheplejen: priming og framing.

Direkte oversat betyder *priming* "at grunde". Det er, hvad den professionelle gør, før der skal males. Pointen er, at maleren i lighed med kommunikationsstrategen må forberede og bearbejde sit grundlag, før man sætter sit blivende aftryk – i hvert fald hvis det skal fremstå nogenlunde dækkende. I offentlig forvaltning handler *priming* primært om at definere beslutningstagernes dagsorden. "Jorden er gødet" og "baglandet taget i ed", som det hedder i dansk kommunalpolitik. For folkevalgte og embedsmænd er det derfor afgørende for arbejdsro og handlekraft, at man på forhånd realistisk kan forholde sig til det politisk kontroversielle og på det grundlag udøve kommunikativ nichepleje.

Det er baggrunden for, at strategisk kommunikation ikke kun handler om at profilere budskaber, men også at "lytte til vandrørene", så man kan være på forkant med den nicheprægede meningsdannelse. Kampen om definitionsmagten var tidligere et privilegium for amatører i de politiske partier. Sådan er det ikke længere. I praksis har amatørismen og den autodidakte partipolitiker vanskelige kår i den primede medieoffentlighed. På den baggrund fungerer nyhedsmediernes *framing* som "indramning" af udspil og begivenheder. Det svarer stort set til det, danske journalister kalder "at vinkle en historie". Den, der magter at vinkle et budskab på en meningsdannende måde, kan udøve betydelig indflydelse. Den, der ikke kan den slags, får sjældent ørenlyd i den offentlige debat.

Professionel vinkling er stærkt medvirkende til, at den kommunalpolitiske dagsorden præges af et virvar af udspil med mange mellemregninger, hvor journalister systematisk forsøger at skelne mellem magthavere og magtesløse: Aktører, der opfattes som "magthavere", får gennemgående en hårdere behandling end såkaldte "almindelige mennesker", der i udgangspunktet opfattes som "magts ofre". I kampen om den politiske dagsorden bliver et vigtigt led i nicheplejen at stille såkaldte "almindelige borgere" til rådighed for nyhedsmediernes. Der kan anvendes en bred vifte af virkemidler til disse formål, bl.a. opinionsundersøgelser, fokusgrupper og folkehøringer. Plus almindelig sladder og rygtespredning.

Hvordan sådanne virkemidler fungerer i danske kommuner, ved vi forskningsbaseret alt for lidt om. Derfor er der heller ingen entydig facitliste på det kommunikationsstrategiske felt. Ideelt set bør der være overensstemmelse mellem identitet, profil og image anskuet i et modtagerperspektiv. Men i praksis forekommer det urealistisk i den kommunale nichepleje, hvor der er mange forskellige interesser på spil. Derfor drejer det sig i første omgang om at udarbejde strategier, der kan sikre konstruktiv brug af uundgåelige værdikonflikter ved at indføre en analytisk skelnen mellem borger-, bruger- og medarbejder-kommunikation. >

En måde at skabe en vis sammenhæng mellem modsætningsfyldte forventninger og værdier er at hente inspiration fra varemærkerekklamens *branding*. Kort fortalt går det ud på at definere sine unikke kerneværdier og så systematisk banke dem ind i publikums bevidsthed. På den baggrund har mange kommunikationsansvarlige i de seneste år hyret konsulenter til kortlægning af iboende værdier. Det kan absolut være en nyttig øvelse gennem logoer, slogans og events at styrke de imageorienterede aspekter ved bruger-kommunikation. Men i borger- og medarbejder-kommunikation slår *branding* i markedsføringsmæssig forstand sjældent til. Udvikling af identitet og formidling af tradition kræver andre virkemidler, som til syvende og sidst handler om at vinde publikums tillid.

Sammenfattende vil vi anbefale danske kommunaldirektører at overveje, om deres nuværende strategier – nedskrevne såvel som uskrevne – er tilstrækkelige til at udøve effektiv og demokratisk nichepleje. På lang sigt må målet være at etablere en sammenhængende strategi for al kommunekommunikation, hvor der tilstræbes størst mulig overensstemmelse mellem identitet, profil og image. På kort sigt er det dog de fleste steder mere realistisk at udforme delstrategier møntet på nøglerollerne: borgere, brugere og medarbejdere. På hvert af disse områder skal der minimum søges svar på disse spørgsmål:

1. Hvilke styrker og svagheder rummer kommunens aktuelle kommunikation med interessenterne?
2. Hvor skal ansvaret for de pågældende dele af kommunikationen ligge: centralt/delegeret/decentralt?
3. Hvordan kan kommunen involvere relevante dele af målgruppen i udformningen af konkrete kommunikationsrutiner?
4. Hvilke specifikke eksperimenter kan fungere som demonstrationsprojekter, der kan inspirere til forbedret kommunikationspraksis?
5. Hvordan evaluerer vi kommunikationsprocessernes tilsigtede og utilsigtede virkninger?

Når disse fem punkter er blevet strategisk afklaret, kan kommunaldirektøren kaste sig over andre opgaver, så den praktiske udformning og implementering af strategiprocessen overlades til andre nicheplejere. Det vil vel at mærke ikke kun sige de professionelle HR- og kommunikationsafdelinger, men også kommunalbestyrelsen, når det gælder borger-kommunikationen, mellemledere med personaleansvar, når det drejer sig om medarbejder-kommunikationen, og udvalgte repræsentanter for frontlinjepersonalet, når det handler om bruger-kommunikationen.

ANVENDT LITTERATUR

- Andriof, J.* (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. Greenleaf Publishing.
- Brunson, N.* (2003). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions*. CBS Press.
- Buhl, C.* (2005). *Det lærende brand*. Børsens Forlag.
- Cheney G. et al.* (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Waveland Press.
- Coghlan, D. & Brannick, T.* (2001). *Doing Action Research in Your Own Organization*. SAGE.
- Dawson, P.* (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. Chapman.
- Dimmick, J.* (2003). *Media Competition and Co-Existence: The Theory of the Niche*. Erlbaum.
- Frandsen, F. m.fl.* (2005). *Den kommunikerende kommune*. Børsens Forlag.
- Georges, R.A. & Jones, M.O.* (1980). *People Studying People. The Human Element in Fieldwork*. University of California Press.
- Harris, M. & Petersen, H.* (2005). *Kommunesammenlægning: Råd og redskaber til intern kommunikation*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hegland, T.J.* (1981). *Aktionsforskning. Nyt fra Samfundsvidenskaberne*.
- Hoff, J. & Storgaard, K.* (2005). *Informations-teknologi og demokratisk innovation: Borgerdeltagelse, politisk kommunikation og offentlig styring*. Samfundslitteratur.
- Johnsen, E.* (1984). *Ledelse af ledelsesprocessen*. Dafolo.
- Jørgensen, J. & S. Windfeld* (2005). *Kommunikationspolitikken – fra hyldesucces til styringsdokument*. Samfundslitteratur.
- Klausen, K.K.* (2004) *Strategisk ledelse: De mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag.
- KMD* (2006). *Danmark A/S: Den Offentlige Forretningsmodel*. Eget forlag.
- Lewis, J.P.* (1998). *Team-Based Project Management*. AMACOM.
- Lund, A.B.* (2000). "De lokale medier". I: Dahler-Larsen, P. m.fl. (red). *Festfyrværkeri eller gravøl? En debatbog om danske kommuner ved årtusindeskiftet*. Odense Universitetsforlag.
- Lund, A.B.* (2004). *Niche Nursing Political Networks: Priming and Framing before Spinning*. MODINET.
- Lund, A.B.* (2005). *Strategisk brug af kommunikation: ledelsesretorik, offentlighedsarbejde og nichepleje*. I: Bush, T., E. Johnsen, K. K. Klausen & J.O. Vanebo (eds). *Modernisering av offentlig sektor*. Oslo Universitetsforlag.
- Lund, A.B.* (2008). "Kommunal kommunikation og mediebrug – fra reaktiv til proaktiv nichepleje". I: Pedersen D, C. Greve & H. Højlund (red.). *Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. Børsens Forlag.
- Nyegaard, M.* (2004). *Theoretical Perspectives on the Mediated Citizen*. Institut for Statskundskab.
- Søderberg, A.M.* (2008) "Kommunal fusionsledelse". I: Pedersen D, C. Greve & H. Højlund (red.). *Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. Børsens Forlag.
- Rogers, E.M.* (2005). *Diffusion of Innovations*. The Free Press, 1995.
- Wandorf, C.* (2007). *Tag kunden med til bords – og få et nyt omdrejningspunkt for forretningsudvikling*. Børsens Forlag.
- Aarup, L.* (2006). "52 nye ansigter i kommunerne". *Journalisten* 13/2006.

KL
Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S