

Kurskod: SKOM12
Termin: Vårterminen 2016
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Mats Heide

Kommunikatörens konsultativa roll

En kvalitativ studie av hur kommunikatören coachar
och ger råd i organisationen

FANNY ERNESTRAND

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för masterexamen



Abstract

The communicator's role as a consultant: *A qualitative study of how the communicator can coach and advise in the organization*

This study examines how the communications officer is working consultative to spread communicative knowledge and understanding in the organization. Through a qualitative study of Trafikverket, I have, by making semi-structured interviews with communications officers, employees and managers in the organization, examined the communications officer's role as a consultant and/or a coach. The aim of the study is to create greater understanding of how communications officers work consultatively, how the consultative work is perceived in the organization and to what result.

The results of the study indicates that the communications officer's consultative role creates an understanding of communication, as well as of how the communications officer is working and can contribute to the organization. However, the communications officer's consultative role has to be clarified. There is lack of expectations and framework for the role. From the study, however, I can point out certain factors that are crucial for the communications officer's consultative work to be efficient, such as understanding of the organization, to reconcile expectations and to adapt the advises to the situation.

Keyword: Strategic communication, Communicative organization, Coaching, Consulting, PR roles, Professionalisation

Characters (with spaces): 119 772

Sammanfattning

Kommunikatörens konsultativa roll: *En kvalitativ studie av hur kommunikatören coachar och ger råd i organisationen*

Denna studie undersöker hur kommunikatören arbetar konsultativt för att sprida kommunikativ kompetens och förståelse i organisationen. Jag har undersökt kommunikatörens roll som rådgivare och/eller coach genom en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer med kommunikatörer, medarbetare och ledare på Trafikverket. Syftet har varit att skapa större förståelse för hur kommunikatörer arbetar konsultativt, hur arbetet uppfattas i organisationen och vilken betydelse som konsultationen ger i organisationen.

Resultatet tyder på att kommunikatörens konsultativa roll skapar förståelse för så väl kommunikation, som vad kommunikatören arbetar med och kan bidra med till organisationen. Dock behöver den konsultativa rollen förtydligas, då det saknas tydliga förväntningar på, och ramar för, rollen. Utifrån studien kan jag dock konstatera att faktorer som verksamhetsförståelse, förväntansavstämning och att anpassa råden efter situationen är avgörande för om kommunikatörens konsultativa arbete ska upplevas ge resultat.

Nyckelord: Strategisk kommunikation, Kommunikativ organisation, Coachning, Rådgivning, Kommunikatörsroller, Professionalisering

Antal tecken (inkl blanksteg): 119 772

Populärvetenskaplig artikel

Kommunikatörens konsultativa roll behöver tydligare ramar

Att kommunikatören arbetar som coach eller rådgivare är ett uppskattat arbetssätt för att göra organisationen mer kommunikativ. Men rollen saknar tydliga ramar. Det gör att arbetet inte når upp till sin fulla potential.

Det blir allt vanligare att kommunikatörer coachar eller ger råd till sina kollegor i frågor som rör kommunikation. På det här sättet sprider kommunikatören kunskap om, och förståelse för, kommunikation i organisationen. I det långa loppet kan det innebära att medarbetare och ledare kan utföra vissa kommunikationsuppgifter på egen hand, till exempel skriva artiklar till intranätet, skapa budskap eller ta fram kommunikationsplaner. Det coachande och rådgivande arbetet ökar också förståelsen för hur kommunikation bidrar till att organisationen når sina mål. På så sätt kan det stärka kommunikatörens position i organisationen.

Utifrån intervjuer med 20 medarbetare, ledare och kommunikatörer på Trafikverket är det dock tydligt att det konsultativa arbetet behöver förtydligas. Ett exempel från den här kvalitativa studien är att det saknas tydliga ramar för rollen. Kommunikatörerna vet med andra ord inte vad som förväntas av dem, och på samma sätt vet övriga organisationsmedlemmar inte vad de kan förvänta sig av kommunikatören. De vet inte vilken hjälp de kommer att få, och upplever dessutom att stödet är personberoende. Ibland resulterar det här i att de hellre gör kommunikationsuppgifter på egen hand, istället för att be om hjälp.

När kommunikatören arbetar konsultativt rör hen sig mellan att ge råd och att coacha, mellan att själv vara en expert som ger svaren, och att försöka få den andra personen att hitta svaren på egen hand. Att kommunikatören har verksamhetsförståelse och anpassar sina råd efter situationen är avgörande för att arbetet ska lyckas. Ett uppskattat sätt att arbeta på är genom att intervjua den som ska stöttas. På så sätt får kommunikatören svar på sina frågor och mottagaren av stödet kan själv nå viktiga insikter om kommunikationsproblemet och hur det behöver lösas. Det blir ett slags hjälp till självhjälp.

Ett intressant resultat är att de kommunikatörer som arbetar konsultativt ser på det som en naturlig del av deras arbete. Likaså kan alla kommunikatörer arbeta rådgivande eller coachande, men att de inte behöver göra det på samma sätt. Det finns utmaningar för de som vill arbeta konsultativt: att sätta ord på vad man vill ha ut av konsultationen, och hur det arbetet ska gå till. Genom att förtydliga det kan även kommunikatörerna och de övriga organisationsmedlemmarna få förväntningar som stämmer överens.

Innehållsförteckning

1. Kommunikatörens konsultativa roll	1
1.1 Syfte och frågeställningar	3
1.2 Förtydligande kring begrepp och avgränsningar	4
2. Teori och tidigare forskning roll	5
2.1 Den kommunikativa organisationen	5
2.1.1 Kommunikativt ledarskap	7
2.1.2 Medarbetarskap	8
2.2 Professionalisering av kommunikatörsyrket	9
2.3 Kommunikatörens roller	11
2.4 Skillnaden mellan coachning och rådgivning	15
2.4.1 Coachning	15
2.4.2 Rådgivning	17
2.4.3 Skillnaden mellan att coacha och ge råd	18
2.5 Att arbeta som kommunikativ coach och/eller rådgivare	19
2.6 Syntetisering	21
3. Metod	22
3.1 Vetenskapligt perspektiv	22
3.2 Val av fallorganisation	23
3.3 Val av metoder	24
3.3.1 Kvalitativa intervjuer	25
3.3.1.1 Urval	25
3.3.1.2 Genomförande av intervjuerna	26
3.3.2 Dokumentanalys	28
3.3.2.1 Urval	28
3.3.2.2 Genomförande av dokumentanalysen	29
3.4 Analytiskt tillvägagångssätt	29
3.5 Styrkor och svagheter	30
4. Fallorganisationen Trafikverket	32
5. Analys	34
5.1 Vad kommunikatören gör i den konsultativa rollen	34
5.1.1 Metoder när kommunikatören arbetar konsultativt	36
5.1.2 Mer rådgivning än coachning	38
5.1.3 Kommunikatören rör sig mellan roller	40
5.1.4 Vikten av verksamhetsförståelse	41
5.2 Hur organisationen ser på det konsultationen	42
5.2.1 Konsultationen upplevs vara mallad	44
5.2.2 En naturlig roll för en kommunikator	45
5.3 Resultatet av kommunikatörens arbete i den konsultativa rollen	46

5.3.1 Stöd omvandlas till egna erfarenheter och skapar förståelse	47
6. Slutdiskussion	50
6.1 Studiens bidrag till forskningen	50
6.2 Studiens bidrag till praktiken	51
6.3 Förslag på vidare forskning	53
Referenser	54
Bilagor	59
Bilaga A: Intervjuguide – kommunikatörer	
Bilaga B: Intervjuguide – medarbetare	
Bilaga C: Intervjuguide – ledare	
Bilaga D: Beskrivning av analyserade dokument	

Förord

Jag vill börja med att tacka Titti Svensson och Anneli Nilsson för ert förtroende och för er värdefulla information om Trafikverkets arbete, och för att ni har lotsat mig rätt i organisationen. Jag vill också rikta ett varmt tack till de 20 kommunikatörer, medarbetare och ledare som tagit sig tid att sitta ner med mig och dela med sig av sina erfarenheter.

Jag är också tacksam för min handledare Charlotte Simonssons konstruktiva kritik som har motiverat mig i mitt arbete.

Slutligen vill jag tacka min familj och mina vänner för stöd, och inte minst de jämtländska fjällen som är en sann källa till inspiration och ny energi.

1. Kommunikatörens konsultativa roll

Förväntningarna på moderna organisationers kommunikation ökar. Det är inte längre bara kommunikatörer som kommunicerar och bygger varumärken, utan alla organisationsmedlemmar är delaktiga i den processen (Zerfass & Franke, 2013; Heide & Simonsson, 2011). Sveriges kommunikatörer, den svenska intresseorganisationen för kommunikatörer, har som vision att alla organisationer ska vara kommunikativa, och de lyfter fram såväl chefer och ledares, som medarbetares, kommunikativa förmåga, förståelse och agerande som viktiga faktorer (Sveriges kommunikatörer, u.å:a). Institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet har ett pågående forskningsprojekt med syfte att identifiera vad en kommunikativ organisation är. Nothhaft och Von Platen (2015) skriver i projektets första rapport att det är en organisation där kommunikation ses som en integrerad del av organisationen och dess verksamhet, där kommunikation bidrar till och konstruerar organisationen, och är en integrerad del av såväl beslutsfattande som ledarskap och medarbetarskap, men även är ett verktyg för att nå dess mål. Kommunikationen blir därmed en konkurrensfördel (Nothhaft & Von Platen, 2015).

Sedan många år pågår det en utveckling av kommunikatörens arbetsuppgifter från operativa, till mer strategiska (Simonsson, 2011; Johansson & Ottestig, 2011). Strategisk kommunikation handlar om de medvetna kommunikationsinsatser som en organisation gör med syfte att nå sina mål, och det omfattar såväl deltagande i ledningsarbete, som planering och genomförande av kommunikationsinsatser i relation till olika publikker, intressenter, målgrupper och samhället i stort (Falkheimer & Heide, 2014). Strategisk kommunikatör är även ett relativt ungt yrke och ramarna för vad yrkesrollen innebär är ännu otydliga. Detta innebär såväl möjligheter som utmaningar för den som arbetar med strategisk kommunikation. Förväntningarna på rollen varierar, och ofta måste kommunikatören på egen hand bevisa sitt värde, skapa legitimitet kring sin roll och eventuellt förtjäna sin plats i organisationen (Johansson & Ottestig, 2011). För att kommunikatören ska

kunna ta en strategisk roll i organisationen, måste kommunikátören visa att hen kan tillföra värde i organisationens arbete mot dess mål (Hamrefors, 2008; Quirke, 2008).

En möjlighet för strategiska kommunikátörer kan vara att bidra till att organisationen blir en kommunikativ organisation, genom att coacha och ge råd till organisationsmedlemmar i att kommunicera professionellt. På så sätt går kommunikátören från att utföra alla kommunikationsuppgifter på egen hand, till att hjälpa andra organisationsmedlemmar att kunna utföra vissa uppgifter. Det här innebär utmaningar för kommunikátören. Hamrefors (2009) anser att kommunikátören, för att klara denna utmaning, måste förflytta sitt professionella fokus från att genomföra kommunikationsprocesser, till att utveckla organisationens kommunikation på alla nivåer (Hamrefors, 2009). I linje med detta anser Heide och Simonsson (2011) att kommunikátörer bör ta en roll i organisationen som intern konsult, coach och/eller tränare i betydligt större utsträckning än tidigare (Heide & Simonsson, 2011). Som ett led i denna utveckling har kommunikátörer under det senaste decenniet börjat coacha ledare i kommunikativt ledarskap (Eriksen, 1997; Högström, 1999). Enligt Simonsson och Heide (2011) är det dock dags att utveckla kommunikationsarbetet och skapa mervärde i organisationen genom att inte bara fokusera på kommunikation från ledning till medarbetare, utan även börja stötta medarbetare i att kommunicera bättre.

Med utgångspunkt i att kommunikátören kan bidra till att organisationen blir mer kommunikativ, har jag valt att titta på kommunikátörens konsultativa roll med fokus på coachning och rådgivning. Med Trafikverket som fallorganisation, som har arbetat systematiskt med rådgivande kommunikation, och i synnerhet kommunikativt ledarskap, sedan 2010, kommer jag att undersöka vad som sker i kommunikátörens konsultativa roll och vilken betydelse arbetet har för organisationen. Trafikverket har som ett uttalat mål att vara en kommunikativ organisation, och ser såväl den interna som externa kommunikationen som viktig för att nå organisatoriska mål (T. Svensson, personlig kommunikation, 28 januari, 2016). Genom att ha arbetat med rådgivande kommunikation under flera år är de en informationsrik fallorganisation för studien.

Jag undersöker den internkonsultativa rollen där kommunikátören stöttar i en-till-en-relationer, eftersom rådgivning och coachning är något som främst sker i möten mellan personer, inte i grupper (Frisch, 2001). Det finns få definitioner av

vad en kommunikativ coach eller rådgivare är. Enligt Sveriges kommunikatörer är en kommunikativ coach någon som ”hjälpes andra i deras kommunikativa utveckling. Det kan handla om att vara bollplank till chefer, skapa utvärderingssystem för chefernas kommunikativa ledarskap eller utbilda medarbetare i kommunikation” (Sveriges kommunikatörer, u.å:b). Kommunikatören kan ses som en internkonsult som ger såväl ledare som medarbetare råd i att kommunicera mer professionellt, och möjliggör för dem att hantera kommunikation. Därmed behöver kommunikatören inte själv vara direkt involverad i alla kommunikationsaktiviteter (Zerfass & Franke, 2013). På det sättet bidrar kommunikatören till att organisationen utvecklas (Heide & Simonsson, 2011).

För många kommunikatörer är detta en ny roll. Och på samma sätt som att alla organisationsmedlemmar inte kan antas vara kommunikativa, kan inte alla kommunikatörer antas vara professionella rådgivare eller coacher. Faktorer som att ha rätt kompetens, mandat och förtroende i organisationen samt resurser att utföra arbetet är viktiga att belysa. Min litteraturgenomgång visar dock att det saknas kunskap om kommunikatörens konsultativa roll inom såväl forskningen som praktiken. För att kommunikatörer ska kunna ge effektiv coachning eller rådgivning är dock tydliga förväntningar avgörande (Petersen, 2014; Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014). Genom att studera vad kommunikatören gör i den konsultativa rollen, och hur detta uppfattas i organisationen, är syftet med denna studie att öka kunskapen om kommunikatörens konsultativa roll. För när den strategiska kommunikatören nu ger sig ut på ny mark, med potential att öka värdet av såväl deras roll som till organisationen där de arbetar, är det särskilt viktigt med kunskap om, och förståelse för, kommunikatörens konsultativa roll.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för vad kommunikatören gör i den konsultativa rollen, och hur detta arbete upplevs av medarbetare och ledare. Eftersom både coachning och rådgivning definieras som samskapande och individuella processer mellan fokuspersonen och konsulten, ska jag undersöka hur kommunikatören agerar som konsult i en-till-en-relationer, med också skapa förståelse för om kommunikatören faktiskt coachar eller ger råd. Eftersom det saknas kunskap om, och ramar för, rollen vill jag undersöka och tydliggöra vad kommu-

nikatören gör när hen arbetar konsultativt. Utifrån detta vill jag besvara tre forskningsfrågor:

- *Vad gör kommunikátören när hen arbetar konsultativt? (I vilken omfattning arbetar de konsultativt, med vilka frågor, vem tar initiativ och vilket mandat har de?)*

- *Vilken syn och vilka förväntningar har kommunikátörer, medarbetare och ledare på den konsultativa rollen?*

- *Vilken betydelse upplever kommunikátörer, medarbetare och ledare att kommunikátörens konsultativa arbete har för deras egen roll och för organisationen?*

1.2 Förtydligande kring begrepp

Att prata om kommunikátören som en internkonsult är ingenting nytt. Däremot pratar allt fler om kommunikátörens roll som rådgivare och/eller coach. Rollen har dock ännu ingen vedertagen definition. Under arbetet med studien har jag kommit i kontakt med olika begrepp såsom coach, internkonsult, tränare, lärare och rådgivare. De vanligaste begreppen, och de som jag har valt att fokusera på, är kommunikátörens roll som coach och rådgivare. Gemensamt för dessa begrepp är att de handlar om en konsultativ roll. För att inte påverka mina intervjupersoner har jag under min materialinsamling använt båda begreppen – coach och rådgivning. Eftersom det blir otympligt att skriva ut coachning/rådgivning benämner jag av rent stilistiska skäl rollen som en konsultativ roll. Det är även viktigt att poängtera att min fallorganisation formellt kallar arbetet för rådgivande kommunikation (T. Svensson, personlig kommunikation, 28 januari, 2016).

2. Teori & tidigare forskning

I det här avsnittet redogör jag för de teorier och den tidigare forskning som beskriver och definierar en kommunikativ organisation, kommunikatörsyrkets professionalisering och kommunikatörens olika roller på ett relevant sätt som tillför den här studien. Slutligen beskriver jag skillnaden mellan coachning och rådgivning och presenterar forskning om hur kommunikatörer kan arbeta konsultativt. Eftersom vissa teorier och tidigare forskning går hand i hand, har jag valt att inkludera allt i samma kapitel.

2.1 Den kommunikativa organisationen

Under 1980-talet skedde en förändring av hur flera forskare såg på ledarskapsideal och organisationsstrukturer. Synsättet gick från hierarkiska och regelstyrda organisationer, till decentraliserade organisationer, där människor arbetar i självständiga och målstyrda team (Heide, Johansson, Simonsson, 2012; Simonsson, 2002). Detta skifte innebär en förändring i hur information rör sig i organisationen. I en hierarkisk struktur vilade stort ansvar på cheferna och deras kommunikation, då stora delar av informationen flyttades från ledare till medarbetare och sedan tillbaka till ledningen igen. I vår tids organisationer krävs en ny form av ledarskap, där kommunikationen blir både viktigare och svårare. Den horisontella kommunikationen blir lika viktig som den vertikala. För en kommunikativ organisation är det viktigt med såväl kommunikativa ledare som kommunikativa medarbetare, och för att främja detta är kommunikatörens roll som coach särskilt viktig (Simonsson, 2011).

Som tidigare nämnt har Institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet ett pågående forskningsprojekt med syfte att identifiera vad en kommunikativ organisation är. Nothhaft och Von Platen (2015) har i projektets första delrapport konstaterat att existerande synsätt förenas i att en kommunikativ organisation är en organisation där kommunikation ses som en integrerad del av organisationen och dess interna och externa verksamhet. Likaså att kommunikation

inte bara är ett verktyg, utan är med och konstruerar organisationen, och är en integrerad del av såväl beslutsfattande, som ledarskap och medarbetarskap. Kommunikativa organisationer har också en konkurrensfördel gentemot andra organisationer. Samtidigt, menar Nothhaft och Von Platen, besvarar dessa synsätt inte allt. De riktar kritik mot att synsätten saknar transparens, precision och empiriskt stöd. De konstaterar också att många frågor återstår, såsom hur, när, var och mellan vilka aktörer samt med vilka syften, mål och konsekvenser, som de kommunikationsprocesser som kännetecknar en kommunikativ organisation sker (Nothhaft & Von Platen, 2015).

Hamrefors (2009) anser att en kommunikativ organisation är en organisation där kommunikation präglar olika delar i verksamheten, såsom processer, strukturer och den sociala interaktionen, men även omvärldsbevakning och externa relationer (Hamrefors, 2009). Han menar att en organisations kommunikativa förmåga kan förbättras genom att utveckla dess processer. Exempelvis genom att undvika flaskhalsar i kommunikationsflödet, eller genom att jämföra processer med konkurrenternas processer, eller genom att sprida kunskap i och om en organisations processer, såsom hur olika avdelningar arbetar i särskilda frågor och vilka informationsvägar de har. Viktigt för en kommunikativ organisation är även att optimera både fysiska och mentala strukturer, och skapa ett grundläggande kommunikationsflöde. Genom att identifiera och förbättra interaktion mellan organisationsmedlemmar kan man påverka hur perspektiv och kunskap modelleras i organisationen. Likaså anser Hamrefors att kommunikativa organisationer ska ta ett strategiskt grepp kring hur de bevakar omvärlden och vill påverka den.

Jag uppfattar ovanstående definitioner som något svepande. De ger få konkreta definitioner på vad en kommunikativ organisation gör, men de formar däremot en bild av vad som kännetecknar en kommunikativ organisation. Definitionerna ger även en bild av att strategisk kommunikation kan, genom att arbeta med och förbättra kommunikationskompetens och kommunikationsstrukturer, organisationsprocesser och omvärldsbevakning, hjälpa organisationen att uppnå organisatoriska mål genom förbättrad och mer medveten kommunikation. Detta gör en kommunikativ organisation bland annat genom att kommunicera mål och samordna olika enheter och individer i organisationen, så att arbetet med att uppnå målen synkroniseras. Samtidigt ska det interna strategiska kommunikationsarbetet verka för att organisationens kultur, normer och värderingar sprids och förankras hos

medarbetarna, men också för att säkra den kommunikation som är direkt kopplat till de vardagliga arbetsprocesserna (Falkheimer & Heide, 2014).

Kommunikationsaktiviteter äger rum i nästan alla delar av en organisation, och medarbetare på alla avdelningar bör känna till kommunikationseffekter när de kommunicerar med sina intressenter. Men man bör inte enbart koppla samman effekter av kommunikation med kommunikationsaktiviteter såsom kampanjer, budskapsplattformar och riktade meddelande, utan bredda synsättet och även koppla samman effekterna med den vardagliga kommunikationen i organisationen (Heide & Simonsson, 2011). I en kommunikativ organisation bör det också finnas en medvetenhet om att varje medarbetare kommunicerar och därmed har ett slags roll som kommunikatör (Zerfass & Franke, 2013). För att detta ska vara genomförbart måste varje medarbetare ha kommunikativ kompetens. Medarbetarna bör kunna hantera extern kommunikation, samt kunna tolka den interna kommunikationen och samarbeta på ett kommunikativt sätt. Först när det finns en gemensam förståelse för, och samarbete kring, kommunikation kan organisationen skapa ett slags gemensam kommunikationspraxis (Zerfass & Franke, 2013).

Sammanfattningsvis ser jag en kommunikativ organisation som en organisation där kommunikation är en integrerad del av organisations verksamheter och beslutsfattande för att nå organisationens mål och erhålla konkurrensfördelar. Men för att nå dit krävs, som flera forskare pekar på, medvetna satsningar för att höja organisationsmedlemmarnas kommunikativa förmåga och förståelse. För att ytterligare vidga förståelsen för kommunikation i en organisation kommer jag härnäst att kort gå igenom kommunikation i relation till ledarskap och medarbetarskap.

2.1.1 Kommunikativt ledarskap

I takt med att organisationer i allt högre grad strävar efter att vara kommunikativa, ställs högre krav på deras ledare och chefer. De förväntas skapa meningsfullhet och delaktighet, skapa en vilja att arbeta mot gemensamma mål och skapa en förståelse för vikten av detta (Tufvesson, 2015; Simonsson, 2011). Men för att det ska fungera krävs gemensamma tolkningar av dessa värderingar, visioner och mål, vilket ställer krav på hur de kommuniceras. ”En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet, och uppfattas som öppen och närvarande” (Johansson, Miller &

Hamrin, 2014). Detta är egenskaper som är viktiga bland så väl topp- som mellanchefer, men också bland gruppleddare (Johansson, Miller & Hamrin, 2014). För att hantera dessa kommunikativa principer kan en ledare behöva stöd för att se och förbättra sitt eget kommunikativa agerande. Här ser jag potential för kommunikatörer att fungera som en coach och rådgivare för ledaren.

2.1.2 Medarbetarskap

Den traditionella synen på medarbetare, som har rötterna i toppstyrda organisationer, håller på att förändras. Från att medarbetare har setts som passiva mottagare av budskap och ledarskap (Graen & Uhl-Bien, 1995; Heide & Simonsson, 2011, Simonsson, 2011; Tufvesson, 2015), till att numera ses som aktiva subjekt, som är med och formulerar budskap, gör viktiga tolkningar, samt influerar sina kollegor, ledare och kunder (Heide & Simonsson, 2011; Simonsson, 2011).

Medarbetarskap handlar om medarbetares inställning till sin arbetsgivare, sina kollegor och sina arbetsuppgifter. Sett ur ett kommunikationsperspektiv handlar detta bland annat om att reflektera kring hur man kommunicerar uppåt mot ledningen, med sina kollegor, men också hur professionell kommunikation kan påverka resultatet av ens arbetsuppgifter. Betydelsen av ett medvetet och aktivt medarbetarskap har ökat i takt med nya organisationer där engagemang och delaktighet är särskilt viktigt. Inte minst eftersom många organisationer också ställer krav på medarbetare att de ska bli mer självstyrande, det vill säga utveckla en förmåga att ta ansvar för den egna arbetssituationen (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007). Syftet med medarbetarskap är att medarbetare på alla nivåer ska förstå och bli engagerade i organisationens målsättningar, men också att stärka interaktionen mellan chefer och medarbetare (Tengblad et al., 2007). Att kunna ge återkoppling uppåt i organisationshierarkin är en viktig del i medarbetarskapet (Heide & Simonsson, 2011). Medarbetare som ses av sina ledare blir en viktig källa för social information för deras chefer och ledare (Oc & Bashshur, 2013), men medarbetare är även ambassadörer av organisationen utanför arbetstid (Simonsson, 2011). Vi ser att det i medarbetarskap ingår en relativt stor del kommunikation. Detta tolkar jag som att medarbetare kan behöva kommunikativt stöd för att kunna leva upp till förväntningarna. På samma sätt som en chef inte per auto-

matik är en ledare, är nämligen en anställd automatiskt per automatik en medarbetare.

2.2 Professionalisering av kommunikätörsyrket

Professionalism innebär förenklat att vara expert på någonting. Klassiska exempel på professioner är läkare, ingenjörer, ekonomer och arkitekter, men i det växande kunskaps- informations- och/eller expertsamhället växer nya professioner fram, nya expertområden. Ett av dem är kommunikätörsprofessionen.

Ett sätt att definiera en profession är att identifiera dess kännetecken. Det första kännetecknet – *legitimitet* – får den professionella huvudsakligen inte genom sina kunskaper, utan legitimiteten fås genom tillhörighet till en yrkeskår som tillsammans har en unik och speciell kompetens för just denna professionsgrupp (Brante, 2014). Legitimiteten är i sin tur viktig för en professions andra kännetecken, att det finns *förtroende* för den professionella yrkeskåren. Två andra viktiga begrepp för en profession är *auktoritet*, ett slags legitim makt som skapas genom en förening av legitimitet baserad på kunskap hos professionen och osäkerhet hos dess mottagare (exempelvis den auktoritet som läkare har), samt *autonomi*, som visar att yrket har en viss självständighet och har mandat att fatta egna beslut i interna frågor (Brante, 2014). Tillsammans beskriver de fyra begreppen legitimitet, förtroende, auktoritet och autonomi professioners villkor. Till det kan man addera andra aspekter som diskretion, att professionella yrken är riktade mot centrala kulturella värden, och att de är organiserade i speciella professionella förbund, som exempelvis Sveriges Kommunikätörer. Vidare är professioner yrken vars praktik grundar sig på interventioner baserade på, och legitimerade av, vetenskaplig kunskap (Brante, 2014). Detta visar sig bland annat genom att yrkeskåren har djupare kunskaper om kontexter, underliggande strukturer och mekanismer för att kunna förstå och förklara vad som sker, och även kan översätta teorier till praktisk kunskap. Även om de flesta yrkesutövare har kunskaper om korrelationer, så utmärks starka professioner av att de även har djupare kunskap och bättre kan reflektera över komplicerade fall (Brante, 2014).

Abbots (1988) tes är att professioner utgör ett särskilt och relativt självständigt socialt system. Med system menas att ingående delarna är beroende av varandra, och att förändringar i en beståndsdel medför förändringar i andra delar. Abbot

menar att det professionella systemets interna dynamik består av en inneboende konkurrens mellan professioner om ansvaret och bestämmanderätten över områden. Med andra ord konkurrerar professioner, särskilt de som ligger nära varandra, om särskilda områden eller fält (Abbot, 1988). Ett exempel kan vara de två relativt unga professionsfälten human resources och strategisk kommunikation, som båda arbetar med mjuka värden, och i vissa fall med närliggande frågor, exempelvis arbetsgivarvarumärke, kommunikativt ledarskap eller vem som ansvarar för att utbilda organisationsmedlemmar i kommunikation (Quirke, 2008).

Under flera år har kommunikätörsyrket genomgått en förändring, en professionalisering. Från att främst utföra operativa arbetsuppgifter till att innehålla mer strategiska uppgifter (Simonsson, 2011; Johansson & Ottestig, 2011). Intervjuer med nio kommunikätörer i Sverige visade att en professionell resa har påbörjats, kommunikätörens roll har utvecklats från att vara en utförare till att vara en konsult, och från att vara en producent till att vara en supporter (Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven, 2016). Liknande resultat visar Johansson och Ottestigs (2011) kvalitativa studie av kommunikationschefers roller och legitimitet. Även om antalet intervjuade kommunikationschefer var begränsat, visade resultatet att flera av dem numera har en strategisk eller ledande roll i organisationen. Grunigs excellence-studie identifierade involvering i den strategiska ledningen som en avgörande faktor för framgångsrikt PR- och kommunikationsarbete. Kommunikätörsyrket får befogenhet genom att vara en del av den dominerande koalitionen eller genom att få tillgång till de styrande ledningsmedlemmarna. För om kommunikätören inte hörs, så kommer dess arbete ha liten effekt på organisatoriska beslut (Johansson & Ottestig, 2011).

För att en kommunikätör ska få förtroende att delta i det beslutsfattande arbetet krävs att hen kan visa att hen kan bidra med något som organisationen och de andra i ledningen uppfattar som värdefullt i ledningssammanhang (Hamrefors, 2009). Kommunikätören måste alltså kunna göra mer än att ta fram kommunikationsplaner. Det förutsätts att kommunikätören hanterar detta hantverk, och platsen i ledningen får kommunikätören snarare genom att uppvisa förmåga att utveckla organisationens kommunikativa förmåga och därmed bidra till att förbättra dess funktion (Hamrefors, 2009).

På frågan om kommunikätörsyrket är en profession anser jag att man kan svara både ja och nej. Yrket uppvisar några av de kännetecken som definierar en pro-

fession, såsom ett förtroende för yrkeskåren. Däremot har yrket en brist på erkännande och legitimitet. Johansson och Ottestigs (2011) studie fann att även om kommunikatörer upplever att de har hög legitimitet i relation till extern kommunikation, så varierar legitimiteten i relation till intern kommunikation. Deras studie visar vidare att även om kommunikatörer anses vara viktiga för organisationer, är kommunikatörers legitimitet i interna kommunikationsfrågor ständigt under förhandling, vilket gör att vissa kommunikatörer upplever att de fortfarande behöver förtjäna förtroende, i likhet med Hamrefors (2009) påstående om att kommunikatörer måste visa sitt värde. Hamrefors påstående visar också att kommunikatörens auktoritet och autonomi ofta är under förhandling, och att det saknas fasta ramar för vilken auktoritet eller autonomi som en kommunikatör ska ha.

Genom att bidra till att organisationen blir en kommunikativ organisation och de konkurrensfördelar som det för med sig, ser jag potential för kommunikatören att öka sin legitimitet i internt kommunikationsarbete och på så sätt även öka förtroende, autonomi och auktoritet för professionen. Rådgivning och coachning kan alltså vara en möjlighet att visa kommunikatörens värde och få legitimitet, och på så sätt stärka professionen. Men den begränsade legitimitet påverkar också konsultationen. För kommunikatörer som vill ta en konsultativ roll skulle arbetet underlättas om bilden av professionen var tydligare och dess legitimitet var starkare än vad den är i dag. För kommunikatörer som konsulterar internt i organisationen inom kommunikation skulle en starkare profession exempelvis ge ett inneboende förtroende för kommunikatören som hen i dag behöver arbeta upp på egen hand.

2.3 Kommunikatörens roller

Forskningen har identifierat flera olika roller för kommunikatören. Ofta rör sig kommunikatören mellan dessa roller, och ibland agerar den i flera roller samtidigt, inte minst eftersom många kommunikationsavdelningar är små och kommunikatören därför måste röra sig mellan rollerna för att täcka in alla uppgifter (Broom & Dozier, 1995; Hamrefors, 2008; Ottestig & Johansson, 2011). För den här studien är huvudsakligen de konsultativa rollerna väsentliga, där kommunikatören fungerar som en kunskapsbärare och/eller lärare av kommunikationskompetens.

Innan vi fördjupar oss i ytterligare roller eller funktioner för kommunikatören, vill jag lyfta fram det som Nothhaft (2010) kallar för kommunikatörens “andra le-

dets ledning” (second order-management på engelska), som syftar på hur kommunikátören kan styra på ett indirekt sätt. Kommunikátören kan ha en roll där den påverkar beslutsfattare, även om kommunikátören inte själv har en beslutsfattande roll. Till skillnad från att direkt påverka arbete (av underordnade) genom att leda eller hantera exempelvis planering, organisering och kontroll, har andra ledets ledning en roll att influera och påverka kollegors (men inte underordnades) ledning eller beslutsfattande av planering, organisering och kontroll. Ofta har kommunikátören långsiktiga effekter i sikte, och en viktig uppgift är att institutionalisera vissa frågor i organisationen (Nothhaft, 2010).

Moss, Newman och DeSanto (2005) har tittat på kommunikátörens kärnområde snarare än roller, vilket bidrar med en viktig dimension då det handlar om kommunikátörens funktion snarare än dess roll. Kärnområdena berör främst kommunikátörer med ledningsansvar, och omfattar att övervaka och utvärdera; att ge råd inom strategi och nyckelfrågor; att vara felsökare och problemlösare; och att fungera som en expert inom ledningsfrågor; samt en ytterligare teknisk dimension som kommunikationstekniker. Även Hamrefors (2008) tittar huvudsakligen på kommunikátörens roller ur ett ledarskapsperspektiv. Bland rollerna finns *systembyggaren* som måste kunna se hur processer kommunicerar beroende på hur de är organiserade, exempelvis hur kunskap förmedlas, hur referensramar byggs upp samt hur samverkan sker mellan processer, och utifrån detta utveckla processer. Den andra rollen är *medlaren* som skapar mening mellan olika parter och ståndpunkter i organisationen, ofta vid förändringsarbete. Den tredje rollen är *påverkaren* som arbetar med att förändra perspektiv och ofta är mest synlig i arbete med omvärldsrelationer. Den sista rollen – *coach* – är den som är mest intressant i den här studien.

Coachens uppgift är, enligt Hamrefors, att hjälpa andra att bli bättre på att förmedla organisationens budskap och syfte, men också på att förbättra andras kommunikation. Rollen som coach innebär att kommunikátören hjälper chefer och andra ledare att förbättra sin kommunikationsförmåga. Här är personlig träning viktig. På så sätt säkerställer man att chefernas och ledarnas agerande gentemot massmedia, i andra publika sammanhang, samt internt, blir effektivt ur organisationens synvinkel. I rollen som coach ska kommunikátören se fokuspersonens utvecklingspotential och stimulera personen på rätt sätt, så att hen växer i sin förmåga att förmedla det organisationens budskap (Hamrefors, 2008).

I likhet med rollen som coach, har Gregory och Willis (2013) identifierat kommunikätörens roll som *internutbildare*. De anser att för att organisationen ska bli kommunikativ, måste kommunikativ förståelse och kommunikativt kunnande genomsyra organisationen. För att möjliggöra detta måste kommunikätören ta en roll som internutbildare, som etablerar och utvecklar kommunikation i hela organisationen. Internutbildaren ska göra mer än att bara utveckla kunskaper hos medarbetare och ledare, bland annat effektivisera kommunikationsaktiviteter i organisationen och skapa en kommunikativ kultur bland de anställda. Internutbildaren bör även förbättra beslutsfattande på ledarnivå genom att trycka på vikten av immateriella tillgångar, såsom rykte och relationer, och arbeta för att interagera med viktiga intressenter.

För att förtydliga rollen som internutbildare ytterligare delar Gregory och Willis upp den i fem funktioner: guide, coach, tränare, redaktör och censor. Deras beskrivning av en *coach* liknar exempelvis Hamrefors (2009) definition. Som coach ska kommunikätören ge råd och återkoppling till medarbetare i organisationen för att förbättra deras kommunikativa förmåga. Det är en direkt, personlig och en-till-en-relation för att hjälpa fokuspersionen, och i den hanteras kommande händelser som är specifika för fokuspersionen. Gregory och Willis anser att coachning kan vara både en pågående process, och en engångsövning, exempelvis råd inför en träff med en journalist. En viktig uppgift för coachen är att inte bara ge experttips, utan även uppmuntra till kommunikativt beteende. Som *guide* hjälper kommunikätören till att bygga upp och uppmuntra en kommunikativ kultur i organisationen, vilket är det avgörande för internutbildaren, eftersom detta arbete ger förutsättningarna för i vilken miljö kommande kommunikationsaktiviteter kommer att äga rum. Detta är kanske också den svåraste uppgiften för kommunikätören. Det kan handla om att svara på hur kommunikationen äger rum, och vilka principer och värderingar som vägleder kommunikationen, men också vilka syften man har med kommunikationen. Som *tränare* är kommunikätören mer ett stöd i kommunikativa frågor, såsom att hantera media, skriva tal, skapa presentationer och planera sociala medier. *Censors* arbete är nära kopplat till den kommunikation som utförs av andra, och *censors* uppgift är att samla in och se över kommunikationsaktiviteter som inte utförs av kommunikationsavdelningen, så att även de aktiviteterna går i linje med organisationens kommunikationsstrategier, exempelvis genom att se över innehåll på Facebooksidor som kommunikationsavdelningen inte

ansvarar för. Den sista funktionen, *redaktören*, arbetare vanligtvis med ett projekt eller en idé som har initierats av någon annan, vilket kan kopplas ihop med internutbildarens uppgift att stötta andras arbete. Redaktörernas uppgift är nämligen att se över kommunikationsinsatser såsom artiklar och budskap, för att de ska nå samma professionella standard som organisationens övriga kommunikation (Gregory & Willis, 2013).

Ett sätt att åskådliggöra hur kommunikatören rör sig mellan rollerna i det interna arbetet är genom en stege (Quirke, 2008). Längst ner finns rollerna som *distributör* och *hantverkare*. De arbetar med att formulera budskap, formge innehåll, planera evenemang och liknande operativa sysslor. Mellansteget är den *tekniska rådgivaren*, som förstår de olika kanalerna, arbetar med målgruppsanpassning och återkoppling. Näst högst upp finns *konsulten* som underlättar idéprocesser, prioriterar och planerar, producerar kalendrar och koordinerar med andra kommunikörer. Konsulten arbetar nära ledningen, för att förstå deras problem och kommunikationselementen i dem och för att föreslå kommunikation som kan bidra till att lösa problemen. Högst upp på stegen finns *coachen* som utvecklar kommunikationsmål och strategier, konsulterar organisationsmedlemmar och utvecklar kommunikationsstrategier. Här är en nära relation med ledare viktig för att kunna föreslå kommunikationslösningar på ett proaktivt sätt (Quirke, 2008).

Inom rollforskning ser man att roller som coach och internutbildare är återkommande teman, likaså kommunikatörens uppgift att stötta och ge råd till organisationen i kommunikativa frågor. Det finns flera likheter för de nämnde rollbeskrivningarna som coach, samtidigt skiljer de sig åt. Medan Hamrefors (2009) och Moss, Newman och DeSanto (2005) fokuserar på ledare är, Gregory och Willis (2013) beskrivning av kommunikatören som internutbildare mer användbar för den här studien. Dels för att deras rollbeskrivning inkluderar medarbetare, men även rör sig i ett bredare spektra av uppgifter. Quirkes (2008) stege visar dessutom hur kommunikatören kan röra sig från operativa och strategiska roller, till att coacha och konsultera andra i kommunikation. I min studie kommer jag huvudsakligen att ta hjälp av Gregory och Willis beskrivning av kommunikatören som en internutbildare, men också av hur Quirke beskriver kommunikatörens förflyttning mellan olika funktioner. Som vi kommer att se i nästkommande stycke överensstämmer dock ingen av rollbeskrivningarna av en coach med det som annan forskning definierar som renodlad coachning.

2.4 Skillnaden mellan coaching och rådgivning

I kommunikatörens konsultativa roll att stötta och utveckla organisationens kommunikation förekommer flera begrepp. I praktiken är coaching och rådgivning vanligast förekommande, men man pratar även om stöd, lärande och vägledning. För den här studien är det viktigt att definiera och skilja på coaching och rådgivning, och de olika förväntningar som finns på respektive roll, framför allt för att kunna förtydliga vad kommunikatören faktiskt gör i sin konsultativa roll. Jag kommer här att presentera olika definitioner av begreppen.

2.4.1 Coaching

Coaching är ett brett och populärt begrepp som används såväl i akademien som i praktiken. Det finns sportcoacher, idrottscoacher, personliga coacher, andliga coacher, teamcoacher, hälsocoacher, exekutiva coacher och så vidare. Begreppets utbredning har lett till ett ökat intresse för coaching, men också till en begrepps-förvirring. Det saknas en vedertagen definition av coaching (Ciporen, 2015; Gjerde, 2012; Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014). Gemensamt för alla typer av coaching är att coaching hjälper personer att uppnå sina mål och förbättra sina prestationer genom strukturerade samtal.

I coachningens natur finns enligt Cox, Bachkirova och Clutterbuck (2010) ”ett fokus på den mänskliga utvecklingsprocessen som involverar strukturerad och fokuserad interaktion och ett användande av passande strategier, verktyg och tekniker för att främja önskad och hållbar förändring som gynnar fokuspersonen” (s. 1). Enligt Gjerde (2012) är coaching ”en samarbetande, anpassad, lösningsfokuserad och systematisk kommunikationsprocess som främjar handling, lärande och utveckling – på det personliga och yrkesmässiga planet – genom bland annat medvetandegörande, motivation och ansvarighet”. Vidare menar Gjerde att coaching utgår från fokuspersonens egna resurser, till exempel kunskaper, erfarenheter, värderingar och egenskaper, och använder färdigheter och metoder för att fokuspersonen ska aktivera dessa i form av en egen begreppsapparat och egna handlingssätt. Coaching är alltså ett samtal som genom strategier, verktyg och tekniker leder till lärande, utveckling eller handling hos fokuspersonen, men detta görs genom fokuspersonens egna resurser, ett slags hjälp till självhjälp.

Det finns dock en skillnad mellan personlig och professionell coachning. Medan personlig coachning huvudsakligen handlar om att frigöra inneboende potential hos fokuspersonen, tillåter professionell coachning ett visst mått av input från externa faktorer, exempelvis en samtalspartner (Ciporen, 2015; Gormley & van Nieuwerburgh, 2014; Grant, 2007; Schutte & Steyn, 2015).

För att förtydliga hur coachning kan ske i en organisation kommer jag att titta närmare på det som kallas för systematisk coachning. Det innebär att ha ett systematiskt synsätt i det coachande arbetet, och coachen hjälper huvudsakligen fokuspersonen att undersöka och utveckla sin personliga handlingskapacitet i förhållande till vissa utvalda problemställningar (Moltke & Molly, 2011). Det systematiska synsättet trycker på vikten av att klargöra inom vilka ramar som kommunikationen och coachningen ska äga rum. Systematisk coachning fokuserar på de systematiska element som coachning innehåller, exempelvis fokuspersonens förhållningssätt till den egna utmaningen eller problemställningen. Det är ett samtal där en coach hjälper fokuspersonen att kunna ”se olika perspektiv på relationen mellan fokuspersonen själv och fokuspersonens problemställning” (Moltke & Molly, 2011, ss. 13-14). För att genomföra systemisk coachning krävs vissa verktyg hos coachen, såsom aktivt lyssnande, reflektionsskapande frågor, avbrytande, användning av hypoteser samt tydliggörande av kontexter och komplexitet för att leda samtalet i önskad riktning och mot önskade mål. Likt annan professionell coachning förlitar sig inte systematisk coachning i samma utsträckning som personlig coachning på att alla resurser finns inneboende i fokuspersonen, och man fokuserar inte på självförverkligande, utan man menar att visst mått av resurser, som expertkunskap, behöver komma utifrån. Fokus ligger istället på de relationer och förståelsesammanhang som varje individ ingår i och som möjliggör vissa beteendemönster och försvårar andra (Moltke & Molly, 2011).

En annan gren inom coachning är exekutiv coachning – coachning för ledare. Denna gren är mer resultatinkriktad och anpassad för ledare som exempelvis inte är lika intresserade av de abstrakta delarna av coachning, utan de mer praktiska. Inom exekutiv coachning har det gjorts studier som klargör skillnaderna mellan intern och extern exekutiv coachning, vilket är intressant för den här studien. Intern coachning innebär en-till-en-intervention som stöttas av organisationen och möjliggörs av en kollega som har fått förtroende att producera ett program för den professionella utvecklingen, samtidigt som den interna coachen inte tillhör den

vanliga medarbetarkedjan för den som coachas (Frisch, 2001). En styrka för den interna coachen är att den känner till och förstår organisationen, medan risken för partiskhet och brist på konfidentialitet är dess svaghet (Underhill et al., 2013). Ciporen (2015) har identifierat ytterligare en risk hos den interna coachen: att hen kan lura sig att tro att hen förstår hur fokuspersonen (ofta en kollega) förstår världen och därmed vad fokuspersonen vill uppnå. Därför bör interna coacher ta sig tid att förstå fokuspersonens existerande kunskap, erfarenheter och mål. Även andra forskare trycker på vikten att förstå kontexten inom vilken coachningen sker, exempelvis att förstå verksamheten, för att coachningen ska bli effektiv och ge resultat (Peterssen, 2014; Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014).

2.4.2 Rådgivning

Teorier och studier gällande rådgivning i organisationer är betydligt färre till antalet än dem om coachning. Huvudsakligen handlar litteraturen om rådgivning om terapi eller rådgivning inom specifika områden. Detta ger oss dock en antydning om vad rådgivning innebär – ett större fokus på kunskapsutbyte än inom coachning. Rådgivning, och i synnerhet psykologisk rådgivning, tenderar dock att likna coachning på flera sätt.

Zerfass och Frankes (2013) studie av kommunikatören som en internkonsult förtydligar vad rådgivning innebär. Att kommunikatören arbetar som ett slags internkonsult är ingenting nytt, kärnan i kommunikatörsyrket kan på flera sätt ses som en konsultroll där kommunikatören producerar material till andra avdelningar, eller hjälper dem i kommunikativa frågor (Hamrefors, 2009; Kubr, 2002; Moss, Newman & DeSanto, 2005; van Ruler & Verčič, 2005). Ur ett funktionellt perspektiv fokuserar man på konsultens processer, strukturer och uppgifter. Där får konsulten en funktion där hen inte är ansvarig för uppgifterna, utan hjälper dem som är ansvariga, exempelvis genom att konsultera i kommunikativa frågor som att välja budskap, men inte ha makt över de slutliga besluten (Kubr, 2002). Det finns flera typer av konsultprocesser. Traditionellt sett utgår det från en expert som ger råd baserade på sin professionella expertis och erfarenhet, ofta kallad expertkonsult. Här inkluderas att ge råd, ge direkt information och föra över kunskap. För kommunikatörer innebär detta att det är deras kommunikationskunskap som är grunden för deras råd och synpunkter som rådgivande konsult. Förutom

deras kompetens är erkännandet av att de har kompetens avgörande för att de ska uppfattas som expertkonsulter. Därför måste kommunikatörer bevisa sin kompetens och dess relevans för organisationen för att erkännas som internkonsulter (Zerfass & Franke, 2013). En konsult som arbetar med processrådgivning tillhandahåller huvudsakligen praktisk rådgivning inom exempelvis strukturer och processer för att lösa särskilda problem, med målet att hjälpa fokuspersonen att självständigt fatta beslut (Kubr, 2002).

Kommunikatören kan alltså ge råd till andra medlemmar i organisationen kring hur de kommunicerar lämpligast (expertkonsult), men också möjliggöra för andra att hantera kommunikativa utmaningar på egen hand (processrådgivning). Arbetet med processrådgivning, som på några sätt liknar coachning, innebär inte nödvändigtvis att kommunikatören blir direkt involverad i alla kommunikationsprocesser. Detta går att jämföra med Heide och Simonssons (2011) rekommendation att kommunikatörer bör fokusera mer på medarbetare, och facilitera deras kommunikationsprocess, om de vill utveckla den interna kommunikationen i en organisation. Vidare kan rollen som en intern rådgivare innebära att kommunikatören beskriver omvärlden med fokus på kommunikationsrelaterade ämnen, tolkar resultat och information, integrerar dem i uppgifter och i beslutsfattande processer, men också skapar en medvetenhet om vikten av att integrera kommunikation i organisationens processer. På så sätt skapar kommunikatören en grund för medarbetare och ledare att reflektera över sin egen kommunikation och anpassa sitt handlande efter den (van Ruler & Verčič, 2005).

2.4.3 Skillnaden mellan att coacha och ge råd

Medan coachning handlar om förhållningssätt, handlar rådgivning snarare om kunskapsutbyte. Ett krav för att coachningen ska ge resultat är därmed att fokuspersonen själv sitter på viss sakkunskap eller kommer med egna insikter. Till skillnad från rådgivning innebär coachning inte att coachen presenterar färdiga lösningar, överför kunskap eller förmedlar konkreta råd. En coach ska snarare betraktas som en samtalspartner och ett bollplank, som bidrar med ett slags hjälp till självhjälp.

Maltbia, Marsick och Gosh (2014) skiljer på rollen som exekutiv och/eller organisatorisk coach och andra coachande roller såsom terapeut, rådgivare, infor-

mell mentor, instruktör/lärare och facilitator. Även de menar att en avgörande skillnad mellan en coach och en rådgivare är att en coach utvecklar processer som bygger på fokuspersoners egen kapacitet, medan en rådgivare ger råd och andra typer av expertkunskap. Coachen och fokuspersonen har en mer samskapande relation, medan rådgivarens relation till fokuspersonen är att vara en expert som löser problem (Maltbia, Marsick & Gosh, 2014). Som redan nämnt finns det likheter mellan coachning och rådgivning, i synnerhet mellan systematisk coachning och professionell rådgivning, som både bygger på att möjliggöra för andra att kommunicera bättre genom ett kreativt och kritiskt tänkande.

Man kan fråga sig varför jag har lagt så mycket utrymme på att identifiera skillnaden mellan rollerna coach och rådgivare. Men faktum är, att precis som flera av teorierna kring coachning pekar på, och som Petersens (2014) studie bekräftar, så är det viktigt att ramarna inför både coachande eller rådgivande samtal är tydliga för att arbetet ska ge bra resultat. När kommunikativ coachning blir ett begrepp som många pratar om, men som saknar en vedertagen definition, anser jag att det därför är särskilt viktigt att belysa vad coachning respektive rådgivning faktiskt innebär. Inte minst för att kunna undersöka vad det är som kommunikatören gör i den konsultativa rollen.

2.5 Att arbeta som kommunikativ coach och/eller rådgivare

Mycket tidigare forskning fokuserar på kommunikatörens olika roller och på det kommunikativa ledarskapet, och inte på kommunikatörens konsultativa roll. Petersens (2014) studie av hur kommunikatören kan få genomslag och auktoritet i sin roll som rådgivare är exempel på forskning som mer djupgående studerar kommunikatörens arbete i den konsultativa rollen. Petersens observationer på Rikshospitalet i Köpenhamn visar att i rollen som rådgivare måste en kommunikator analysera kontexten och målen med stödet, likaså mottagarens perspektiv, och att allt rådgivande arbete bör ta avstamp i dessa insikter. Petersen anser att kommunikatören ska använda sig av en situationsanalys för sitt kommunikationsarbete genom att titta på åtta olika parametrar: kontext, avsändare, ändamål, ämne, medium, genre, utveckling och utformning. Dessa parametrar bör även fungera som utgångspunkter för rådgivande samtal. Genom att använda sig av dessa parametrar

får kommunikátören ett slags helikopterperspektiv i sitt rådgivande arbete, men även insikter om viktiga faktorer som behöver beaktas inför rådgivning.

Petersen trycker på vikten av trovärdighet och auktoritet som kan erhållas genom att hänvisa till vetenskap eller till egna erfarenheter för att visa vad konsultationen grundar sig i. Som rådgivare bör man också använda de retoriska verktygen logos (sunt förnuft), pathos (känslor) och ethos (trovärdighet) för att övertyga och få trovärdighet. Ytterligare ett sätt att få auktoritet och trovärdighet är att visa att man förstår verksamheten, exempelvis genom att kunna dess terminologi. Auktoritet kan också fås från andra håll i organisationen, uppifrån genom mandat och uppbackning från chefen, men även underifrån genom uppbackning och erkännande från personer som man tidigare har konsulterat. Auktoritet kan dessutom komma utifrån, från de resultat som man har levererat, eller inifrån genom att ha rätt erfarenheter och egenskaper för rådgivning, och inte minst genom att tro på det man själv säger och ge uttryck för att man gör det.

Under observationerna identifierade Petersen att kommunikátören rör sig mellan rollen som sakkunnig och kommunikationsexpert, och en mer renodlad roll som rådgivare, och att det finns stunder då det är svårt för kommunikátören att vara coach/rådgivare när fokuspersonen under coachningssamtalet plötsligt vill ha konkret hjälp eller beställa utförande av uppgifter. Därför är det avgörande att stämma av förväntningarna och förtydliga vad kommunikátören kan hjälpa till med under det specifika samtalet. En orsak till ovannämnda svårigheter kan vara att mottagaren av rådgivningen fortfarande ser rådgivaren som en utförare, inte som en rådgivare. Att stämma av förväntningar och redogöra för roll- och ansvarsfördelningen är viktigt då det har betydelse för hur fokuspersonens upplever rådgivningen. Upplevelsen av tidigare rådgivning ligger även till grund för förväntningarna på kommande rådgivning. Varje gång som kommunikátören ger råd finns det därmed en möjlighet att justera fokuspersonens upplevelse och förväntningar av vad kommunikationsavdelningen har för funktion i organisationen.

Vidare anser Petersen att kommunikátörens uppgift som rådgivare är att styra samtalet och ta avstamp i bakgrunden till rådgivningen och kontexten inom vilken den sker. Rådgivaren bör vara närvarande, engagerad och respektfull, gå in i rollen som rådgivare och exemplifiera de råd som ges. Dessutom bör kommunikátören utgå från vad fokuspersonen vinner på rådgivningen, genom att ha en insikt

om att kommunikation inte är ett självändamål, utan hela tiden måste ha som syfte att nå organisationens övergripande mål.

2.5 Syntetisering

Teorierna visar att en kommunikativ organisation kan ha konkurrensfördelar gentemot andra organisationer (Notthaft & Von Platen, 2015). För att bli en kommunikativ organisation måste kommunikatörernas fokus flyttas från ledarnas kommunikation, till att även utveckla medarbetarnas kommunikativa förmåga (Heide & Simonsson, 2011). Här är kommunikatörens roll som intern utbildare (Gregory & Willis, 2013) särskilt viktig för att förmedla kommunikativ kompetens och förbättra kommunikationsstrukturer i organisationen. Forskning visar dock att kommunikatörens legitimitet i frågor som rör intern kommunikation varierar (Johansson & Ottestigs, 2011), vilket försvårar kommunikatörens konsultativa arbete eftersom det konsultativa arbetet delvis är avhängigt förtroende och legitimitet (Petersen, 2014).

I yrkets resa mot en professionalisering kan den konsultativa rollen vara en möjlighet för att visa hur kommunikatören kan tillföra värde i organisationens arbete mot dess mål. För att nå dit behöver kommunikatörens konsultativa kompetens utvecklas, men få studier har undersökt hur kommunikatören arbetar rådgivande eller coachande i praktiken. Ett exempel är dock Petersens (2014) studier som visar på viktiga aspekter för kommunikatören som rådgivare, exempelvis vikten av att analysera kontexten och rådgivningens mål, och hur kommunikatören får trovärdighet i sin rådgivande roll. Det saknas däremot forskning om vad kommunikatören gör i sin konsultativa roll, och i synnerhet hur kommunikatören arbetar som rådgivare och/eller coach och arbetets inverkan på organisationen och kommunikatörens roll i organisationen. Det är dock viktigt att ha kunskap om detta, eftersom gemensamma förväntningar hos mottagare och utförare av konsultation är avgörande för resultatet.

3. Metod

Likt Alvesson och Sköldberg (2008) anser jag att man alltid har med sig viss förförståelse in i en forskningsprocess. Det är därför viktigt att redogöra för vilken förförståelse och vilka utgångspunkter en studie har. I mitt fall är detta särskilt viktigt, då jag arbetade på en kommunikationsavdelning på min fallorganisation, Trafikverket, under fyra veckor sommaren 2015, och det var då jag fick upp ögonen för deras konsultativa arbete. I den här delen presenterar jag mitt vetenskapliga perspektiv, och motiverar också mina val av metoder, fallorganisation, urval och genomförande. Vidare redogör jag kort för hur jag använder teorierna i den kommande analysen.

3.1 Vetenskapligt perspektiv

Jag har ett socialkonstruktivistiskt synsätt, vilket betyder att jag menar att det inte finns en enda, utan flera, sanningar. Jag menar att det inte heller finns en enda objektiv sanning eller verklighet som vi genom empiriska studier kan få objektiv kunskap om, utan kunskap är socialt konstruerad genom meningsskapande aktiviteter och interaktion mellan människor. Även den konsultativa kommunikationsroll som jag studerar, och dess innebörd för organisationer där den finns, är socialt konstruerad. Därmed skulle resultatet bli ett annat om studien hade genomförts i en annan organisation, av en annan person, vid en annan tidpunkt eller med andra teorier.

Jag är enig med exempelvis Eksell och Thelander (2014) om att analysarbetet oundvikligen påverkas av mina antaganden och utgångspunkter, inte minst eftersom jag har viss förförståelse för fallorganisationen. Eftersom jag har en socialkonstruktivistisk utgångspunkt, men också viss förförståelse, kommer jag ha en hermeneutisk ansats i mitt analysarbete. Hermeneutiken utgår från att delar förstås först när de sätts samman till helhet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Genom en hermeneutisk ansats kan jag arbeta mig genom empirins olika delar och se samband mellan dem. Jag ser också empirin som något som jag kan fördjupa mig i

och ställa frågor till för att hitta en gemensam förståelse av och dra paralleller mellan intervjuerna. I enlighet med den hermeneutiska tolkningsramen menar jag också att det är viktigt att ha kontexten i åtanke vid analysen, det vill säga att exempelvis uppmärksamma de situationer som intervjupersonerna befinner sig i och ha dem i åtanke när jag analyserar materialet (Palmer, 1969). Ett exempel är den kommande omorganisation av kommunikationsavdelningen på Trafikverket som offentliggjordes under min uppsats. Detta var något som många intervjupersoner ville ta upp, framförallt mottagarna av det konsultativa stödet var oroliga för hur omorganisationen skulle påverka deras framtida stöd. Mitt mål med att använda mig av en hermeneutisk tolkningsmetod är även att få en chans att identifiera det dolda i texten genom att röra mig fram och tillbaka i empirin, och därmed förstå mer än det som är uppenbart vid en första anblick. På så sätt är min förhoppning att få en bred förståelse för materialet och dess betydelse (Prasad, 2005).

3.2 Val av fallorganisation

Mitt intresse för hur kommunikatörer arbetar konsultativt väcktes under ett sommarvikariat på Trafikverket där jag la märke till hur kommunikatörer både formellt och informellt arbetade med att stötta och ge råd till ledare och medarbetare i kommunikativa frågor. Då Trafikverket var den organisation där jag först kom i kontakt med det kommunikatörers konsultativa arbete, har det känts naturligt att på något sätt inkludera dem i min studie. Efter vidare efterforskningar fick jag kunskap om att Trafikverket har arbetat strukturerat och målinriktat med rådgivande kommunikation under många år, dock främst med fokus på kommunikativt ledarskap (T. Svensson, personlig kommunikation, 28 januari, 2016).

Mina undersökningar, främst genom sökningar på internet, av andra organisationer där kommunikatörer arbetar konsultativt på ett strukturerat vis, gav mig intrycket att inte särskilt många har kommit längre i detta arbete än vad Trafikverket har. Tvärtom verkar många organisationer fortfarande testa sig fram i hur de ska arbeta med kommunikativt stöd. Efter att jag hade fått höra mer om kommunikatörernas konsultativa arbete på Trafikverket stärktes min bild av dem som ett intressant och informationsrikt exempel på fenomenet. På så sätt har jag gjort ett informationsorienterat val av fallorganisation, baserat på mina förväntningar av deras informationsrikedom (Flyvbjerg, 2006). Eftersom jag dessutom har etablerade

relationer med organisationen, samt har viss förförståelse för dess struktur och funktion, var det ett passande val med tanke på syftet med min studie. Jag anser dock inte att mitt arbete påverkas negativt av min relation till organisationen, eftersom jag endast arbetade där under fyra veckor.

3.3 Val av metoder

Jag har valt att göra kvalitativa, semistrukturerade intervjuer och en kompletterande dokumentanalys för att samla in min empiri. Målet med mina kvalitativa intervjuer är att förstå fenomenet konsultativa kommunikatörer genom att ta del av intervjupersonernas synsätt (Brinkmann & Kvale, 2015; Lantz, 2013). Jag väljer att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom jag genom dem tror att det är mest sannolikt att jag får ta del av intervjupersonens erfarenheter, förväntningar och insikter gällande kommunikatörens konsultativa roll. Likaså kan semistrukturerade intervjuer ta mig bortom min egen förförståelse och förutfattade bild och ge mig kunskap som jag själv inte kunde förutse. Exempelvis trodde jag att kommunikatörerna skulle uppfatta det konsultativa arbetet som en extra pålaga utöver deras andra arbetsuppgifter, men istället ser nästan alla det som ett naturligt arbets sätt som i längden förenklar deras arbete. Dokumentanalysen (Bowen, 2009; Deymon & Holloway, 2011) gör jag för att kunna komplettera det intervjupersonerna säger med hur man formellt ser på fenomenet i organisationen, eftersom dokumenten speglar en mer formaliserad bild av arbetet. Det är dock viktigt att poängtera att dokumenten inte fungerar som ett slags sanningskontroll, utan de bidrar snarare med en bredare förståelse av fallorganisationens arbete.

Det finns givetvis begränsningar med mina metodval. Till exempel ger intervjuerna mig ett slags andrahandsinformation (intervjuobjektets uppfattning) (Eksell & Magnusson, 2014). Ett alternativ hade varit att göra observationer. Genom dem hade jag själv kunnat observera kommunikatörens konsultativa arbete (Eksell & Magnusson, 2014). För den här studien tror jag dock att semistrukturerade intervjuer är den lämpligaste metoden, eftersom jag inte enbart är intresserad av hur det konsultativa arbetet går till, utan även av hur det upplevs av organisationsmedlemmarna, samt hur det påverkar kommunikatörens roll och organisationen i sin helhet. Jag är intresserad av intervjupersonernas uppfattning av kommunikatörens konsultativa roll, såväl kommunikatörens egen uppfattning, som uppfattningen

bland ledare och medarbetare i organisationen. Ytterligare en orsak till metodvalet är att stödet även sker i spontana möten mellan medarbetare/ledare och kommunikatörer, och det vore därför svårt att planera när jag skulle vara på plats för att kunna genomföra observationerna.

3.3.1 Kvalitativa intervjuer

Min huvudmetod för den här studien är semistrukturerade intervjuer. Jag tilltalas av Brinkmann och Kvaales (2015) metafor för intervjuprocessen och den kunskap som skapas, där forskaren beskrivs som en resenär. Genom att vara inlyssnande och öppen kan jag som intervjuare tas med på en resa genom intervjupersonens tankegångar, synsätt och erfarenheter, är öppen för oväntade vändningar under intervjun. Samtidigt måste jag som intervjuare anstränga mig för att tas med på denna resa, genom att med hjälp av frågor fördjupa mig i intervjupersonens erfarenheter och synsätt. Metaforen får dock inte medföra en förenklad syn på intervjuprocessen. Den kräver ordentliga förberedelser, rätt frågor och en uppmärksam intervjuare för att klara av att följa med i intervjupersonens berättelse.

Jag har vidare valt att göra semistrukturerade intervjuer eftersom jag tycker det är viktigt att låta intervjupersonens erfarenheter och kunskaper styra intervjun, där jag som forskare är öppen och beredd på att anpassa mitt arbete till nya omständigheter, och därmed vidga mitt perspektiv och mina kunskaper (Brinkman & Kvale, 2015).

3.3.1.1 Urval

Mitt mål med den här studien är att skapa förståelse för hur kommunikatörer arbetar konsultativt och hur organisationen upplever detta stöd. För att få ta del av hela bilden av det konsultativa arbetet anser jag därför att det är nödvändigt att intervjua såväl utförarna som mottagarna av det konsultativa kommunikationsarbetet och på så sätt få ta del av flera röster och perspektiv av det konsultativa arbetet (Heide & Simonsson, 2014).

Jag intervjuade tre olika grupper: kommunikatörer, medarbetare och chefer. Detta eftersom jag ville få en bild av vad både de som utför och tar emot stödet upplever, och genom att jämföra detta kunna skapa mig en helhetsbild av arbetet och dess påverkan på organisationen. Efter 20 intervjuer upplevde jag att jag hade

ett rikt empiriskt material som kunde besvara mina frågeställningar. Jag kunde identifiera återkommande teman bland intervjupersonernas svar, och hitta liknelser och dra paralleller mellan intervjuerna vilket gav mig en tydlig bild av det konsultativa arbetet. Jag har intervjuat 7 kommunikatörer, 8 medarbetare/projektledare och 5 chefer/ledare. De intervjuade kommunikatörerna arbetar främst som kommunikationsstrateger eller kommunikationsansvariga, samt har jag intervjuat en webbkommunikatör. Intervjuerna med kommunikatörerna tog knappt 1,5 timme (en tog knappt en timme) medan övriga intervjuer hölls något kortare, knappt en timme. Två intervjuer med chefer blev betydande kortare, nämligen 35 minuter.

Urvalet innebär alltid ett problem vid forskning eftersom det är omöjligt att intervjua varje person eller studera varje fall (Becker, 1998). I urvalet har jag haft god hjälp av min kontaktperson på Trafikverket, som har förstått mina önskemål och lotsat mig till intervjupersoner som har tagit del av konsultativt arbetet eller själva arbetat med det. Jag har efterfrågat intervjupersoner med erfarenhet av kommunikatörens konsultativa arbete, och som kan ge mig en nyanserad och varierad bild, exempelvis genom att intervjua personer som både kan antas ha en positiv och en negativ inställning till fenomenet.

3.3.1.2 Genomförande av intervjuerna

Med en bakgrund som journalist har jag erfarenhet av att intervjua personer. För att inte låta min tidigare uppfattning om intervjuer styra har jag varit noggrann med att studera vad som skiljer vetenskapliga intervjuer från andra typer av intervjuer. Oavsett vilken typ av intervju som görs är relationen och förtroendet mellan intervjuaren och intervjupersonen oerhört viktiga, liksom vilka frågor som ställs och hur de ställs. Därför har jag lagt tid på att reflektera över och förbereda mig inför intervjuerna. Jag tog fram tre intervjuguides: en för kommunikatörer, en för medarbetare och en för chefer. Det finns dock flera återkommande teman i alla tre guiderna. När jag tog fram intervjuguiderna valde jag ut ett antal teman genom Brinkmann and Kvaales (2015) sätt att tematisera, att ställa frågor såsom varför, vad och hur i förhållande till forskningsfrågorna. Mitt mål med dessa teman är att få svar på olika aspekter som kan svara på forskningsfrågorna och besvara syftet med studien. Jag adderade även frågor som kan öppna upp samtalet och skapa för-

troende, samt fungera som en brygga för de samtalsämnena som annars skulle kunna upplevas för direkta. Efter att jag hade gjort de första intervjuerna, utvärderade jag intervjuguiden och gjorde mindre justeringar.

För att skapa en relation och få förtroende inledde jag varje intervju med att berätta om bakgrunden till min uppsats och om förutsättningarna för intervjun. Eftersom jag har viss förförståelse för fallorganisationen upplevde jag också att jag intervjun lyckades skapa förtroende genom att visa att jag förstår delar av organisationens struktur och begreppsanvändning.

Jag tycker att det är viktigt att poängtera att kvaliteten på intervjun inte avgörs av rätt eller fel svar, då det inte finns några strikta kriterier för detta, utan kvaliteten baseras på styrkan och värdet i den kunskap som produceras (Brinkmann & Kvale, 2015). Jag är därför högst ödmjuk inför det faktum att jag genom kvalitativa intervjuer lär mig om intervjupersonernas kunskap och synsätt och att deras kunskap är baserad på den kontext som de befinner sig i (Brinkmann & Kvale, 2015). Med det menar jag att jag som utgångspunkt att allt de säger är ”rätt”, och försöker undvika att leta efter de svar som jag själv kanske vill höra för att kunna dra vissa slutsatser.

Mitt mål har varit att genomföra så många av intervjuerna som möjligt på intervjupersonens kontor, för att han eller hon ska känna sig bekväm och för att skapa en så bra relation som möjligt till dem (jmf. Eksell & Thelander, 2014). Men eftersom intervjupersonerna var placerade i både Malmö, Stockholm, Göteborg, Halmstad, Jönköping och Borlänge har jag på grund av resurs- och tidsbrist fått genomföra ett antal intervjuer på videolänk via Skype. På grund av tekniska brister tvingades jag dessutom att genomföra två intervjuer över telefon, vilket jag helst hade velat undvika. 12 intervjuer gjordes på plats, 6 via Skype och 2 på telefon.

Jag valde att göra semistrukturerade intervjuer eftersom jag tycker det är viktigt att låta intervjupersonens erfarenheter och kunskaper styra intervjun, där jag som forskare är öppen och beredd att justera mitt arbete till nya omständigheter, och därmed vidga mitt perspektiv och min kunskap (Brinkman & Kvale, 2015). Det här innebär att jag under intervjun följde upp svar som jag var oförberedd på med spontana följdfrågor, exempelvis när intervjupersonen ger exempel på det kommunikativa stöd som de har fått eller utfört, och jag ville veta mer. Jag har med andra ord använt intervjuguiden som just en guide, men inte förhållit mig

strikt till den, och har valt att ställa frågorna i den ordning som passar bäst för att göra intervjun så naturlig som möjligt, samt av samma anledning omformulerat vissa frågor.

Jag har berättat för intervjupersonerna att intervjun görs anonymt och att såväl deras namn som avdelning kommer att anonymiseras. Jag har valt att anonymisera mina intervjupersoner för att minska risken att intervjuerna begränsas av att intervjupersonerna är rädda för att säga något som kan påverka dem negativt. Intervjupersonerna kommer därför att numreras, där K1-7 är kommunikatörer, M8-15 är medarbetare och C16-20 är chefer.

3.3.2 Dokumentanalys

För att även få förståelse för vad som är formellt uttalat i organisationen kring kommunikatörens konsultativa roll, och hur organisationen ser på arbetet, har jag kompletterat mina kvalitativa intervjuer med en dokumentanalys. Att komplettera med en dokumentanalys kan ge en mer omfattande bild av hur organisationen ser på det konsultativa arbetet, samt att de kan ge en tillbakablick över hur man har arbetet med den konsultativa rollen sedan 2010 (Daymon & Holloway, 2011). Jag har analyserat 11 dokument om coachande och rådgivande kommunikation från min fallorganisation. Genom dokumentanalysen vill jag få en förståelse för vad som pågår i organisationen, för att kunna jämföra med och komplettera intervjupersonernas erfarenheter och kunskap. På så sätt får jag en bredare förståelse för kommunikatörernas konsultativa arbete.

Jag fick tillgång till, och gick igenom, dokumenten innan mina intervjuer, men gjorde den grundliga dokumentanalysen först efter intervjuerna. Orsaken till detta var tidsbrist. Även om jag inte direkt använde mig av materialet under intervjun, gav det mig en viss förförståelse för organisationens arbete med konsultativ kommunikation och vilka begrepp den använder sig av.

3.3.2.1 Urval

Jag fick tillgång till dokumenten via min kontaktperson och vi satt tillsammans och gick igenom ett antal av organisationens dokument om rådgivande kommunikation och kommunikativt ledarskap, varpå jag valde ut vilka dokument som jag ville analysera. Mina kriterier var att dokumenten skulle rikta sig mot kommuni-

katörer, ledare eller medarbetare, samt finnas tillgängliga på organisationens intranät. Eftersom organisationen inte arbetar systematiskt mot medarbetare fanns det inget material som var särskilt riktat till dem, däremot hänvisas de ofta till det material som är framtaget för ledare.

Jag valde ut presentationsmaterial, checklistor och utbildningsmaterial, men också kortare informationsutskick om det konsultativa arbetet som kommunikatörer har skickat ut. På så sätt tycker jag att jag får en bredd bland material, målgrupp och möjligtvis även i tonalitet/begreppsanvändning. På grund av tidsbrist, och eftersom jag endast ser dokumentanalysen som en kompletterande analys, valde jag att begränsa mig till 11 dokument. Det material som jag fick tillgång till, men valde bort, var liknande checklistor och presentationer, men med andra fokusområden. Se bilaga 1 för en sammanfattning av de dokument som jag har analyserat.

3.3.2.2 Genomförande av dokumentanalysen

Vid dokumentanalys kan man analysera både texten och bilderna (Bowen, 2009), men på grund av tidsbrist analyserade jag endast texten. Jag började med att skumma igenom dokumenten för att se vad de innehåller, för att sedan läsa igenom dokumenten mer grundligt och markera viktiga delar enligt samma teman som analysen av mitt övriga material. På så sätt gjorde jag en innehållsanalys där jag tematiserade dokumenten (Bowen, 2009). Under analysen hade jag dokumentens syfte och målgrupp i åtanke för att få en större förståelse för materialet. Vidare har jag haft dokumentens kontext i åtanke när jag har analyserat dem, det vill säga att inte lyfta bort dem från deras sammanhang, utan ha situationen de producerades för i åtanke under analysen (Daymon & Holloway, 2011).

3.4 Analytiskt tillvägagångssätt

Under min läsning och kodning av det empiriska materialet har jag pendlat mellan ett deduktivt och ett induktivt förhållningssätt (Alvesson & Sköldberg, 2008) till mitt material, där jag har rört mig mellan teori och empiri. Jag har alltså hittat mönster och teman i materialet både genom mina egna tolkningar, och med hjälp av min teoretiska ram.

Texten analyseras med fokus på att skapa mening. Som Brinkmann och Kvale skriver skapas mening genom kodning som skapar broar mellan olika betydelser i texten (Brinkmann & Kvale, 2015). I min analys har jag därför arbetat enligt den analytiska abstraktionsstegen (Eksell & Thelander, 2014). Först samlade jag in och transkriberade mitt material. När allt material var transkriberat började jag kodningen där jag använde mig av en så kallad mönsterkodning där jag lät intressanta iakttagelser i materialet vara utgångspunkt för mina kodkategorier. Genom mönsterkodningen kunde jag se vad i empirin som händer regelbundet eller samtidigt, men också se mönster eller andra händelser som korresponderar med varandra eller påverkar varandra (Hatch, 2002). Mönsterkoder är förklarande eller trendande koder, som identifierar trender, konfigurationer, eller förklaring i empirin. Genom koderna kan jag gruppera och jämföra empirin för att skapa mening av den. Iakttagelserna som min kodning utgick ifrån, samlade jag in genom att efter varje transkribering skriva ner ett antal viktiga punkter, som jag sedan jämförde för att välja ut mina kodkategorier. Med hjälp av min studies syfte och mina forskningsfrågor markerade jag ut teman i empirin. Kodningen genomfördes med hjälp av färgpennor som på ett överskådligt sätt hjälpte mig att läsa av materialet. Talande citat markerades ut med stjärnor. Först läste jag alla transkriberingar en gång, och efter färgkodningen ytterligare en gång, för att då kunna röra mig mer horisontellt genom texten. Den horisontella läsningen (Kvale, 1983) hjälpte mig att identifiera och synliggöra återkommande teman i empirin och se kopplingar mellan de olika roller (kommunikatörer, medarbetare och chefer) som jag har intervjuat. Därefter har jag läst utvalda delar av empirin ytterligare gånger.

Med hjälp av teori kopplade jag därefter ihop delar av empirin och kunde dra slutsatser utifrån mina valda teman. Jag har låtit teori och empiri samspela, och genom att tolka och omtolka dem i samspel med varandra har jag nått en djupare förståelse och kunnat dra slutsatser utifrån valda teman.

3.5 Styrkor och svagheter

En av uppsatsens främsta styrkor är dess informationsrika empiriska material. Jag fick förtroende hos intervjupersonerna och intervjuerna blev givande då jag huvudsakligen upplever att jag fick ärliga, målände och reflekterande svar. Intervjupersonerna var själva intresserade av ämnet, vilket gav utförliga svar. Något som

förvånade mig var dock hur få som tidigare hade reflekterat över skillnaden mellan coachning och rådgivning. Ytterligare en styrka anser jag är att jag har tagit in flera perspektiv i min empiri, då jag har intervjuat både kommunikatörer, ledare och medarbetare, samt gjort en dokumentanalys. På detta sätt får flera olika röster och synsätt komma till tals, vilket ger ett mångfacetterat material (Heide & Simonsson, 2014). Likväl tror jag att materialet hade kunnat bli ännu starkare om fler intervjuer hade genomförts på plats, eftersom det är lättare att skapa förtroende genom fysiska möten. Jag la märke till att nyanserna blev färre under de telefonintervjuer som jag gjorde.

En svaghet med empirin är att det finns flera begrepp för kommunikatorens konsultativa roll. Jag försökte vara konsekvent och prata om coachning och rådgivning, samt i vissa fall stöd, men det var stundtals svårt att inte påverkas av intervjupersonens egna ordval, vilket i några fall gav upphov till en viss förvirring under intervjuerna. Min förhoppning är att mitt konsekventa användande av begreppet konsultativ roll i uppsatsen, ska underlätta läsningen.

4. Fallorganisationen Trafikverket

Trafikverket bildades 2010 och arbetar med, och ansvarar för, infrastruktur i Sverige. Myndigheten har cirka 6 500 anställda (Trafikverket, 29 september, 2015) och där arbetar runt 200 kommunikatörer (T. Svensson, personlig kommunikation, 18 maj, 2016), exklusive externa kommunikationskonsulter. I dagsläget har Trafikverket en kommunikationsdirektör, och varje verksamhetsområde har även en kommunikationschef. Under kommunikationsdirektören finns det kommunikatörer som arbetar på nationell nivå. Under varje kommunikationschef finns det både kommunikatörer som arbetar på nationell nivå och kommunikatörer som arbetar på regional nivå (T. Svensson, personlig kommunikation, 16 maj, 2016).

År 2010 satte Trafikverket som mål att år 2015 vara ”en samhällsutvecklare som är känd för att bland annat vara en kommunikativ organisation”, men också att ha ett starkt varumärke och vara proffs på kommunikation. Vidare satte Trafikverkets kommunikationsavdelning upp fem mål för ett önskat läge 2015, där ”vi är rådgivande och lyhörda” var ett av dem. Dessa mål ställde nya krav på kommunikationsarbetet och man identifierade kompetensluckor i organisationen i allmänhet och bland kommunikatörerna i synnerhet (T. Svensson, personlig kommunikation, 28 januari, 2016).

Bland kommunikatörerna identifierade man bland annat en kompetenslucka i den rådgivande förmågan. För att åtgärda denna kunskapslucka har kommunikatörer erbjudits fyra insatser, men det har inte funnits något formellt krav på att kommunikatörerna måste delta. En insats har varit en heldagsutbildning i att vara en rådgivande kommunikatör, som de med identifierade behov erbjöds att gå (uppskattningsvis har 70-80 kommunikatörer tagit del av utbildningen). Kommunikatörer har även erbjudits utbildning i kommunikativt ledarskap. Den tredje insatsen är en Powerpoint-presentation och en checklista som lanserades hösten 2015 och är ett hjälpmedel i att ha rådgivande samtal. Under hösten 2015 lanserades även den fjärde insatsen, en heldagsutbildning i att arbeta i en ledningsgrupp. Sedan arbetet påbörjades har utvärdering och analys av kompetensutvecklingen

genomförts årligen. Den senaste utvärderingen visar att kompetensutvecklingen för önskat läge 2015 är uppnått (T. Svensson, personlig kommunikation, 16 maj, 2016).

Sedan 2011 arbetar Trafikverket även med kommunikativt ledarskap som en del av organisationens effektiviseringsmål. Det anses vara ett sätt att öka medvetenheten om kommunikation som ett strategiskt styrmedel för att uppnå verksamhetens mål och resultat. För att stärka sin kommunikativa förmåga har chefer fått ta del av utbildningsinsatser, kommunikationsverktyg, kommunikationsteman på ledardagar och löpande coachning och rådgivning inom kommunikation. Det har funnits, och finns fortfarande i vissa delar av organisationen, krav på hur många coachande samtal som varje kommunikatör ska ha med chefer. Dessa krav har satts av respektive verksamhetsområdes kommunikationschef och ser därför olika ut. De flesta ledningsgrupper har även en kommunikatör som aktiv medlem i gruppen. Arbetet med rådgivning mot medarbetare har inte kommit lika långt. Rådgivningsarbetet mot medarbetare är inte lika strukturerat som det mot chefer. Det finns inga uppsatta mål kring hur arbetet ska genomföras, utan detta arbete är under utredning. Likväl får medarbetare, framför allt projektledare och ansvariga för olika arbetsområden, i organisationen regelbundet kommunikativ rådgivning, och mycket av det material som har tagits fram till ledare finns även tillgängligt för dem (T. Svensson, personlig kommunikation, 28 januari, 2016).

5. Analys

Eftersom det saknas tidigare forskning om hur kommunikatören arbetar i deras konsultativa roll inleder jag med att konkret redogöra för hur kommunikatören konsulterar ledare och medarbetare. Jag kommer även att lyfta fram intressanta metoder jag har identifierat och analysera huruvida kommunikatören coachar eller ger råd, eftersom det har betydelse för att skapa rätt förväntningar på arbetet. Därefter belyser jag hur kommunikatörer, medarbetare och ledare ser på det konsultativa arbetet. Slutligen presenterar jag vilken betydelse som konsultationen upplevs ha i organisationen.

5.1 Vad kommunikatören gör i den konsultativa rollen

Det stöd som medarbetare och ledare upplever sig få, sträcker sig från att skriva, korrekturläsa och publicera material på intranätet, till att kommunikatören deltar i att implementera och förändra arbetsätt. Kommunikatören arbetar även med att hjälpa ledare att förbättra sin kommunikation. Vanligast förekommande är att kommunikatören konsulterar medarbetare och ledare i tämligen operativa, traditionella kommunikationsuppgifter som att identifiera målgrupper, ta fram budskap och kommunikationsplaner och skriva samt korrekturläsa material. Detta tolkar jag som ett stöd för den bild som ges i Johansson och Ottestigs (2011) studie, där de konstaterar att kommunikatören framför allt har legitimitet i extern kommunikation. Jag tolkar intervjupersonerna som att de uppfattar exempelvis arbete med budskap, text och målgrupp som just extern kommunikation, eftersom delar av intervjupersonerna pratar om extern kommunikation när det gäller att kommunicera till andra verksamhetsområden än det egna inom organisationen. I den konsultativa rollen är det sällan som kommunikatören har beslutsmandat, vilket liknar Kubrs (2002) beskrivning av en internkonsult. Deras roll är snarare att konsultera, ge råd till eller coacha andra till att fatta beslut med kommunikation i åtanke, i likhet med det som Nothhaft (2010) definierar som andra ledets ledning. När kommunikatören konsulterar medarbetare är det dessutom sällan som kommuni-

katören utför sysslor på egen hand, utan oftast ger de råd till den som utför arbetet. Så här beskriver en medarbetare stödet:

De [kommunikatörerna] har ju bidragit med stöd, tagit hand om hela paketet med webben till exempel, och varit stödjande i framtagandet av kommunikationslinjen och säkrat upp en massa text, och formulering och sådant där och budskap. Och sen även tagit fram kommunikationsplan, förslag på sån, och inspel till olika delar och så... Så det har ju förenklats för mig. – Medarbetare nummer 8.

Intervjuerna visar även att kommunikatören stöttar ledare på flera sätt. Ett av dem är att flera av de kommunikatörer som jag har intervjuat sitter med i en ledningsgrupp, och samtliga ledare har en kommunikatör i sin ledningsgrupp. Här spelar kommunikatören en aktiv roll och har till uppgift att se på de frågor som diskuteras med ett kommunikativt synsätt. Här har kommunikatören som uppgift att både rekommendera *hur* frågor ska kommuniceras, men också, utifrån det som diskuteras på mötena, lyfta fram *vad* som bör kommunicera till interna (och ibland externa) målgrupper. Cheferna lyfter fram detta som en framgångsfaktor, det vill säga att kommunikatörerna bidrar med ett kommunikativt synsätt på olika frågor. Så här förklarar en chef det:

Hon ser ju kommunikationsvärden som inte vi gör i våra samtal. Vi tycker att det är en ickefråga och då kan vår kommunikationsstrateg säga att "hörni det där måste vi prata med våra medarbetare om och dialoga om". – Chef nummer 18.

Några av kommunikatörerna har även en formell uppgift att coacha medlemmarna i ledningsgruppen i kommunikativt ledarskap (detta är vad jag senare kommer att benämna som "inom ramen för kommunikativt ledarskap"). Det är ett arbetssätt som implementerades i organisationen 2011. Det sker genom inbokade samtal, men också i spontana möten där kommunikatören och ledaren diskuterar en aktuell fråga och kommunikatören coachar ledaren i hur frågan ska hanteras kommunikativt. Denna konsultation fokuserar främst på kommunikation i ledarskapsrollen, exempelvis kan det vara inför ett större möte, där de diskuterar vilka frågor, och hur, som ska lyftas fram. Ledarna konstaterar att det spontana stöd de får av kommunikatörer är särskilt viktigt, eftersom de där på ett snabbt sätt fångar upp viktiga kommunikativa frågor.

Kommunikatören arbetar konsultativt mot medarbetare i ett brett spektrum av frågor. Det stöd som medarbetarna själva lyfter fram sträcker sig från språkgranskning och webbpublicering, till att kommunikatören bidrar till projekt med ett kommunikativt synsätt, exempelvis genom att ta fram budskap och kommunikationsplaner. Huvuddelen av konsultationen utgår ifrån arbetsuppgifter som medarbetaren har, exempelvis ett projekt som ska kommuniceras. Det är däremot sällan som kommunikatören stöttar medarbetare i deras medarbetarskap.

I de analyserade dokumenten finns verktyg och presentationsmaterial som förtydligar syftet med det kommunikativa stödet och hur kommunikatören ska arbeta med det. Dokumenten innehåller handfasta beskrivningar, och fokuserar huvudsakligen på vad man ska göra, snarare än varför. Exempelvis ger de råd i vad kommunikatören kan ta upp under coachande samtal med ledare, eller hur de kan diskutera förändringskommunikation med ledare. Det finns även ett förenklat kommunikationsverktyg som är till för att ledarna själva ska kunna ta sig an kommunikativa utmaningar. Detta upplever dock kommunikatören som allt för komplicerat, och de brukar sällan rekommendera det till ledarna.

5.1.1 Metoder när kommunikatören arbetar konsultativt

En viktig faktor för att kommunikatörens konsultativa arbete ska upplevas effektivt är förtroende (Petersen, 2014). Här visar intervjuerna att relationer avgörande. Medarbetare och ledare vill gärna ha en utpekad kommunikator att vända sig till. Det är först när de har fått en kontaktperson inom kommunikation som större delen av medarbetarna och ledarna upplever att de har fått information om att stödet finns. Dialog är en metod som kommunikatören arbetar med i sin konsultativa roll mot alla nivåer i organisationen vilket skapar relationer. Detta sker främst genom att kommunikatören ställer frågor eller diskuterar tankar med medarbetaren eller ledaren. En metod som jag har identifierat under insamlandet av empiri, som uppskattas av så väl utförare som mottagare av stödet, är vad jag kallar ”intervju-metoden”. Det bygger på att kommunikatören ”intervjuar” en medarbetare eller en ledare om ett projekt eller kommunikationsfråga. En kommunikator förklarar:

Om vi vet att vi ska lägga ny asfalt någonstans, då kan jag mycket väl bestämma att vi tar 15 minuter på Skype, och så har jag förberett ett antal frågor. ”Vad ska ni göra? När ska ni göra det? Vad innebär det för trafiken?” Då kan det mycket väl vara så att de svara “Nä

men det blir inte så farligt, vi ska bara leda om trafiken.” Så säger jag: “Jaha, hur lång är den omledningsvägen?” “Jamen, den är bara fem kilometer.” “Ja, okej, så du menar att det är totalavstängt här och så leder vi om trafiken?” “Ja!” “Ja, då skulle jag nog om jag kör bil till och från jobbet tycka att det var rätt så jobbigt”, kan jag nog säga då. Och det gör jag ju för att jag vill att de ska tänka “Aha!” Och det gör dem ju ofta, då inser dem att ”jodå, just det, vi kanske måste informera dem som bor i området om det”. Så det är ju inte coachning i dess traditionella betydelse, men med de här intervjufrågorna skapar jag ändå en eftertanke hos den personen som jag ställer frågorna till. – Kommunikatör nummer 2.

Genom att ställa frågor får kommunikativt kunskap inför sitt vidare arbete. Dessutom kan medarbetare och ledare, genom att svara på frågorna, på egen hand komma på vad som behöver kommuniceras. På så sätt ökar både deras medvetenhet kring kommunikation och, enligt kommunikativt, deras motivation att utföra insatsen. Metoden har enligt kommunikativt samma effekt vid bokade, faktiska intervjuer, som genom att ställa frågor vid mer spontana möten.

Ofta kan det vara att en projektledare säger: “jag vill ut på webben med det här”. Då kan jag säga: ”varför då?”. Projektledaren säger: ”men jag vill ut på webben med det här”, då säger jag: ”varför då, vad vill du ut med, vem vill du nå? Ska du bara göra det för att du ska checka din lista?” Vilket inte är helt ovanligt. I de fallen kan det vara så att man kan stoppa saker, att fungera som ett slags filter, för de tänker att alla läser på webben, men nej, alla läser inte på webben. – Kommunikatör nummer 1.

Ett annat uppskattat arbetssätt är när kommunikativt hjälper medarbetare och ledare att förstå hur de själva kommunicerar. Det kan exempelvis vara genom att kommunikativt frågar medarbetaren eller ledaren om kommunikativt har förstått ett mejl eller en presentation som personen har gjort på rätt sätt, eller genom att låta medarbetaren eller ledaren testköra en presentation på kommunikativt. Mycket av detta stöd sker i spontana punktsatser, där kommunikativt upplevs ha en informell uppgift att fånga upp händelser i organisationen.

För att visa vilken skillnad som konsultationen gör, och vilket värde den skapar, visar en del kommunikativt upp det konkreta resultatet av konsultationen. Detta gör de främst mot ledare. Exempelvis utgår coachningen inom ramen för kommunikativt ledarskap från medarbetarundersökningar. Då är det relativt enkelt för kommunikativt att följa upp resultatet av deras coachande arbete inför nästa

möte. Vid annan konsultation arbetar en del kommunikatörer med att följa upp vilka effekter som stödet har gett, exempelvis genom att redovisa vilka konkreta förändringar som har skett i organisationen. Detta tolkar jag som en metod som är i linje med Hamrefors (2008) och Quirke (2008) slutsatser att kommunikatörer behöver visa sitt värde i organisationens arbete mot att nå dess mål, för att på sikt få en mer strategisk roll i organisationen.

5.1.2 Mer rådgivning än coachning

Samtliga intervjupersoner ger uttryck för olika uppfattningar om vad coachning respektive rådgivning är, och att stödet utförs på flera olika sätt. De konsulterande samtalen innehåller såväl drag av coachning som av rådgivning. Utifrån ovan beskrivningar av hur kommunikatören arbetar konsultativt drar jag slutsatsen att huvuddelen av kommunikatörernas konsultativa arbete är rådgivning, men med ett coachande förhållningssätt. Med detta menar jag att kommunikatören ofta ställer frågor till medarbetaren eller ledaren i hur hen ser på uppgiften/problemet, men att de likväl också brukar presentera ett förslag eller en lösning. Ett tydligt tecken på att kommunikatören huvudsakligen arbetar med rådgivning är att den absolut största delen av konsultationen sker i relation till konkreta arbetsuppgifter, medan coachning sker med större fokus på fokuspersonens egen utvecklingsprocess, kapacitet och/eller perspektiv (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2010; Gjerde, 2012; Moltke & Molly, 2011).

Kommunikatörerna arbetar däremot coachande i samtalen med ledare inom ramen för kommunikativt ledarskap, där betydligt större fokus ligger på ledarens kommunikativa utveckling. Det är dock få andra samtal som har en ren coachande karaktär. En kommunikatör beskriver sitt arbete med coachning inom ramen för kommunikativt ledarskap så här:

Jag tycker att det är väldigt viktigt att i samtalet som man har, får de [ledarna] själva fick tydliggöra vad det är som fungerar, och vad som inte fungerar. Och just i de samtalen tror jag att de får en tydligare bild av sitt eget kommunikativa ledarskap och att de själva får bestämma "då ska jag göra så och så". Och sedan präntar vi ner det, så att det finns en överenskommelse mellan chefen och mig. "Okej om tre månader kommer jag ringa och då får du berätta hur det har gått med dina actions"

– Kommunikatör nummer 7.

Till medarbetarna ger kommunikátören snarare stöd i frågor som rör kommunikationsplaner, budskapsplattformar och att skapa innehåll. Detta sker ofta efter att medarbetaren bitt om hjälp, där kommunikátören genom att ställa frågor hjälper medarbetaren att hitta rätt kommunikationsväg att gå. Det är vanligt att medarbetaren själv utför kommunikationsuppgiften, med hjälp av kommunikátören i form av korrekturläsning eller annan återkoppling. Exempelvis skriver medarbetaren sett utkast till en artikel på intranätet, som kommunikátören korrekturläser och förbättrar. Detta tolkar jag som att kommunikátören varvar processrådgivning med expertrådgivning (Kubr, 2002), de ger råd till hur andra ska kommunicera mer professionellt. Exempelvis ger flera kommunikátörer råd till medarbetare i hur de kan ta fram kommunikationsplaner, budskapsplattformar och bidrar med korrekturläsning, men de ger också råd i hur exempelvis strukturer och processer vid förändringsarbete eller implementering av nya projekt kan utformas kommunikativt. Detta innebär att kommunikátören har en roll där hen inte är ansvarig för uppgifterna, utan hjälper dem som är ansvariga genom att använda sin kommunikativa expertis.

De många olika uppfattningar som finns om kommunikátörens konsultativa roll, och huruvida de coachar eller ger råd, visar att det saknas en enhetlig bild av vad kommunikátören gör. Formellt använder sig organisationen av begreppen rådgivning, stöd och ”att använda sig av kommunikativa verktyg”, men ute i verksamheten är coachning ett lika vanligt förekommande begrepp. De är tydligt att alla kommunikátörer tar en konsultativ roll, men de kan inte ta samma konsultativa roll. Eftersom även medarbetare och ledare har skilda uppfattningar om vad coachning respektive rådgivning är, anser jag att det är viktigare att stämma av förväntningarna inför varje konsultativt samtal, snarare än att definiera vilket typ av stöd som utförs i organisationen i sin helhet. Det är dock viktigt att kommunikátören förtydligar, och stämmer av, vilken typ av konsultation som de kommer att erbjuda under mötet.

En gemensam faktor för konsultationen är vidare att den sker i en-till-en-relation, där det stöd som medarbetare och ledare får är personligt. Jag tolkar intervjupersonernas svar som att detta är nödvändigt för att resultatet av det konsultativa arbetet ska upplevas ge effekt, eftersom organisationsmedlemmarna vill att kommunikátörens stöd ska vara anpassat efter just deras behov.

5.1.3 Kommunikatören rör sig mellan roller

Precis som flera forskare har konstaterat, är det tydligt att kommunikatorens konsultativa arbete sker i flera av kommunikatorens roller (Broom & Dozier, 1995; Hamrefors, 2009; Ottestig & Johansson, 2011; Petersen, 2014). Detta är tydligast i den konsultation som kommunikatorens ger till medarbetare, men märks även i det spontana stöd som kommunikatorens utför till ledare (det vill säga inte det stöd som sker i ledningsgrupper eller inom ramen för kommunikativt ledarskap). Bland medarbetare och ledare finns också uppfattningen att kommunikatorens bör röra sig mellan roller. De vill ha stöd med operativa sysslor, som att få hjälp med webbpublicering och att korrekturläsa texter, men de vill även ha stöd i att ta fram budskap och kommunikationsplaner samt implementera projekt. I ledningsgrupper finns ett tydligare önskemål om att kommunikatorens på ett strategiskt sätt inte bara ska ge råd i hur något ska kommuniceras, utan även vad som bör kommuniceras. Kommunikatorens förväntas där vara den som tar på sig kommunikationsglasögon och ser ledningens arbete utifrån ett kommunikativt perspektiv.

Min tolkning av den konsultation som kommunikatorens utför är att de agerar i rollen som en internutbildare (Gregory & Willis, 2013). Grundtanken med rollen är att kommunikatorens ska sprida kommunikativ kunskap och förståelse i organisationen, vilket också är vad organisationens kommunikatorer har för mål enligt kommunikationsavdelningens övergripande visioner. Kommunikatorens arbetar dessutom inte bara med att lära ut kommunikation och uppmuntra till kommunikativt tänkande, utan de effektiviserar också kommunikationsaktiviteter och försöker förbättra beslutsfattande genom att medvetandegöra vikten av kommunikation i organisationen. Vidare är den konsultation som kommunikatorerna ger både en pågående process, men den sker också vid enstaka tillfällen, exempelvis när kommunikatorens hjälper en medarbetare eller ledare att testköra och förbättra en presentation.

Vidare ser man att kommunikatorens rör sig mellan roller och olika uppgifter i likhet med den stege som Quirke (2008) har beskrivit. Kommunikatorens rör sig från operativa uppgifter, till att stötta på en mer strategisk nivå och slutligen agera som coach till ledningsgrupper. Med hjälp av illustrationen av en stege blir det också tydligare att se att huvuddelen av konsultationen hamnar på stegens nedre hälft, medarbetare och ledare ber främst om mer operativ hjälp, och det är mer sällsynt att kommunikatorens utför ren coachning.

5.1.4 Vikten av verksamhetsförståelse

Precis som forskare (Petersen, 2014; Maltibia, Marsick & Ghosh 2014) lyfter fram vikten av att förstå verksamheten man ska stötta genom, säger medarbetare och ledare att förståelse för verksamhetens struktur, arbete, mål och terminologi/begreppsanvändning är avgörande för hur snabbt de får förtroende för kommunikatören, likaså för hur effektivt de upplever att stödet är. För en del medarbetare har nivån av verksamhetsförståelse hos kommunikatören påverkat om de vill ha fortsatt stöd. Om de upplever att de själva behöver lägga för mycket tid på att förklara verksamheten eller kommunikationsproblemet för kommunikatören, säger vissa att de lika gärna kan sköta kommunikationen på egen hand.

Det känns hemskt att säga, men ibland kan jag känna att en kommunikator borde veta allting. Det är ett orimligt krav egentligen, jag vet det, men en kommunikator måste ju vara väldigt intelligent i alla fall, och snabblärd, och sätta sig in i ett område, för det är det stödet som man behöver. När man är projektledare över någonting då har man inte tid att lägga flera dagar på att göra intressentanalyser och vad det nu är, och budskap och så, utan man måste ha en kommunikator att jobba tätt i par med, någon som förstår. – Medarbetare nummer 15.

Kommunikatörerna håller med om vikten av verksamhetsförståelse, men är inte lika eniga om hur avgörande den är. Möjligtvis kan det bero på att de också vet hur resurskrävande det kan vara. En del lyfter dock fram det som en viktig kompetens för att kunna arbeta konsultativt. Flera kommunikatorer menar däremot att det ger resultat att delta i en ledningsgrupp. Min tolkning är att deltagandet i en ledningsgrupp är ett sätt att få insyn i och förstå verksamheten, eftersom kommunikatören får insyn i, och är med och påverkar, de beslut som fattas. Kommunikatorer och chefer är eniga om att detta är en förutsättning för att det konsultativa arbetet ska genomföras effektivt. En chef uttrycker det så här:

Nu har vi vår egen kommunikator [som sitter med i ledningsgruppen] som blir trovärdig eftersom hon visar att hon har lärt sig verksamheten och förstår vår kultur och agerar i enlighet med det som vi har kommit överens om att vi ska jobba mot. Det gör du inte om du är en kommunikator och sitter någon annanstans långt ifrån verksamheten, utan då gör du bara skrivjobb och så är du av med det. Hon lägger ju ner sin själv och sitt engagemang i vår verksamhet. Jag sätter stort värde på det. – Chef nummer 18.

Något som inte nämns under intervjuerna, men som stora delar av teorin trycker på, är förutom verksamhetsförståelse även vikten av att arbeta mot övergripande organisatoriska mål. Genom att bidra till det arbetet kan kommunikatorerna visa värdet kommunikation (Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven, 2016; Hamrefors, 2009). Detta går i linje med att flera medarbetare och ledare uttrycker att de backar tillbaks och inte tar del av kommunikatorens konsultation när de märker att kommunikationen får ett självändamål, det vill säga att kommunikatorn exempelvis föreslår fler kommunikationsinsatser än vad medarbetare eller ledaren tycker är rimligt för uppgiften, eller att de upplever att kommunikatorens förslag hamnar för långt från uppgiftens syfte. Här tolkar jag det som att kommunikatorn stundvis inte förklarar innebörden av de kommunikationsförslag som hen presenterar. Vill man skapa en kommunikativ medvetenhet och förståelse i organisationen anser jag att det dock är gynnsamt att involvera organisationsmedlemmarna genom hela processerna och få dem att förstå *varför* man föreslår de olika kommunikationsinsatserna.

5.2 Hur organisationen ser på det konsultativa arbetet

Intervjuerna visar att det saknas en enhetlig bild av kommunikatorens konsultativa arbete. Såväl utförare som mottagare av konsultationen uttrycker att de inte vet vad som förväntas av kommunikatorn eller vilka krav de rimligen kan ställa på kommunikatorn. Kommunikatorerna uttrycker även att de inte vet hur deras kollegor arbetar i sin konsultativa roll.

Det är ganska mycket upp till mig själv. Det är ingen som har, när jag började på den här tjänsten, som dirigerade mig och sa att "du ska fördela det här materialet och jag förväntar mig att du går in i den här rollen och gör de här sakerna". Det finns liksom inte, och jag har kunnat forma det rätt så mycket själv. För mig är det positivt. Men ibland tänker jag "oj, jag undrar om jag har missat något jag borde göra?". Men jag antar att jag får reda på det då. – Kommunikatör nummer 2.

Kommunikatorerna har spontana erfarenhetsutbyten med kommunikatorskolleger, där de ibland tar upp frågor som rör den konsultativa rollen. Flera av dem nämner dock att de saknar strukturerade arbetssätt kring den konsultativa rollen för att få ta del av sina kollegors arbetssätt, lärdomar och goda exempel. Den upp-

levda bristen av struktur kan delvis bero på att de olika kommunikationsavdelningarna har olika kommunikationschefer, och därmed inte har samma struktur och/eller uppdrag. För de coachande samtal som en del kommunikatörer har med ledare i kommunikativt ledarskap, erbjuds en tydligare struktur från organisationen, vilket också märks i att det finns en större samsyn av detta arbete. I de coachande samtalen med ledare är det också vanligare att en förväntansavstämning görs, men i det mer spontana stödet upplever kommunikatörerna att det är svårt.

I mötets [kommunikativt ledarskap] inledning sa jag "det här är förutsättningarna och det här är målet och så hör uppnår vi det". Stöttar man chefer i vardagen så har man ju inte den typen av överenskommelse, det är därför jag tror att det blir lite mer rådgivande, att man inte är coachande till hundra procent. Det blir ett mer naturligt "ge-och-ta-samtal". – Kommunikatör nummer 7.

Vidare tror kommunikatörer att vilken sorts konsultation som medarbetare och ledare får beror på själva kommunikatören, en uppfattning som även medarbetare och ledare delar. Att stödet upplevs vara personberoende gör att medarbetare och ledare har svårt att sätta ord på vad de kan förvänta sig av kommunikatören. Innan de har fått stöd av en kommunikatör har de knappt några, eller väldigt låga, förväntningar på stödet. I takt med att de får stöd av kommunikatörer skapar de sig en bild av, och förväntningar på kommunikatörens konsultativa roll. Detta liknar vad även Petersens (2014) studier visar, att varje ny rådgivning är en möjlighet för att skapa en ny bild av kommunikatörens konsultation och bidrag till organisationen. Några uttrycker en oro för att stödet är så personberoende. En konsekvens är att de säger att eftersom stödet är personberoende, så är det inte självklart att kommunikativt stöd leder till positiva effekter. Får de en "sämre" kommunikatör, kan det istället leda till merarbete, eftersom de då behöver lägga mer tid på att förklara för kommunikatören, samt eventuellt göra om kommunikatörens arbete.

Att stödet upplevs vara personberoende tror jag kan bero på att det saknas systematik och struktur kring det konsultativa arbetet, i takt med att detta ökar kommer det också skapas tydligare bilder av det konsultativa stödet i organisationen. En möjlig lösning tills strukturen finns är att i de olika avdelningarna informera om hur kommunikatörerna ser på det konsultativa arbetet och vad ledare och medarbetare kan förvänta sig av det. På så sätt finns det något att luta sig tillbaka mot och den konsultativa rollen kan bli än mer professionaliserad.

5.2.1 Konsultationen upplevs vara mallad

En del medarbetare upplever att det stöd som de får är mallat, det vill säga att de på förhand vet hur stödet kommer att gå till och vilka förslag kommunikatorn kommer att presentera. Detta påverkar i sin tur hur benägna en del medarbetare är att be om hjälp från kommunikatorerna. Uppfattningen att de själva kan förutse vilka förslag som kommer att föreslås gör att vissa anser att de klarar sig lika bra på egen hand. Det är framför allt medarbetare som uttrycker att stödet är mallat, och de lyfter exempelvis fram att kommunikatorernas förslag till kanalval är förutsägbara, och likaså att kommunikatorerna saknar ett innovativt tänkande i hur presentationsmaterial eller annat kommunikativt innehåll presenteras. Så här uttrycker en medarbetare sig:

När man gör en kommunikationsplan så är den väldigt generisk, det är ofta de klassiska sakerna ”jamen när vi går ut med information så ska vi gå ut på arbetsplatsträffar kring det här, och vi ska...” Det känns som att man, jag tror det, att man kör mycket copy paste kring hur man ska kommunicera... Det är inte så innovativt, att ”nu gör vi så här, nu tänker vi kring kommunikation”. Det känns mer som att ”nu gör vi så här för så gör man kring kommunikation”. – Medarbetare nummer 9.

Medarbetare, och i synnerhet projektledare, upplever att deras projekt är unika och att de därför inte vill känna att projektet placeras in i en kommunikativ mall. Så här beskriver en medarbetare upplevelsen:

Jag är i behov av att känna att det är ett delat ansvar. Det är nog det som kan kännas jobbigt, att det kommer en kommunikator som säger “gör så här och så här”, och sedan så drar de sig tillbaks och slipper all skiten. Man vill känna sig trygg i att kommunikatorn inte bara plockar fram den lilla mallen som finns för hur man ska kommunicera, utan verkligen har tagit in verkligheten och diskuterat den med mig. Typ “han den där personen som är så rabiatt, det måste vi kanske ha en speciallösning på”. – Medarbetare nummer 15.

Samtidigt har kommunikatorerna verktyg och mallar att utgå ifrån i deras konsultativa arbete. Här identifierar jag en konflikt mellan medarbetarnas och ledarnas förväntningar på arbetet och vad kommunikatorerna gör. Jag tolkar det som att kommunikationsavdelningen vill effektivisera det konsultativa arbetet, men att detta görs på bekostnad av en del medarbetare och ledares förtroende för, och upplevelse av, konsultationen. För dem är det snarare viktigt att

de upplever att kommunikátören har förstått situationen och anpassat sina råd utifrån den, vilket går i linje med Petersens (2014) rekommendation om att rådgivande kommunikátörer alltid ska läsa in situationen.

5.2.2 En naturlig roll för en kommunikátör

Inför den här uppsatsen var min uppfattning att rollen som rådgivare och/eller coach är ytterligare en av många roller/uppgifter som kommunikátören måste hantera. Intervjuerna visar dock att de kommunikátörer som tar en konsultativ roll inte upplever rollen som en pålaga, utan de anser snarare att det är en naturlig roll i deras arbete eftersom det finns ett mål att organisationen ska bli mer kommunikativ. Genom att coacha och ge råd till ledare och medarbetare i kommunikationsfrågor, skapas en organisationskultur där kommunikation blir integrerat i det övriga arbetet. Kommunikátörerna anser däremot att det krävs erfarenhet för att kunna ta en konsultativ roll. Detta eftersom erfarenhet ger en viss självsäkerhet, vilket kommunikátörerna anser är viktigt för att arbeta konsultativt på ett självsäkert och förtroendeingivande sätt.

Kanske att det har börjat komma förväntningar på att alla [kommunikátörer] ska kunna stötta. Tidigare har man nog tyckt att det är tufft att förvänta sig att någon ska kunna komma in och ta den rollen direkt, utan att man behöver få mer verklighetsförståelse först. Men kanske att man ändå börja sätta de förväntningarna nu. Jag tror också att det handlar om att få alla [kommunikátörer] att förstå att det här är något som man gör varje dag, för vi gör det varje dag. – Kommunikátör nummer 7.

På samma sätt upplever de flesta medarbetare och ledare att den konsultativa rollen är en roll som alla kommunikátörer bör kunna ta. Detta grundar sig i en uppfattning av att kommunikation ska genomsyra hela organisationen, istället för att det är enskilda arbetsuppgifter. En chef uttrycker det så här:

Det är ju just det att man tar med sig vem man finns till för och vem som äger budskap och den biten, det är viktigt. Det känner jag är oerhört viktigt. Alltså, det är ju en specialistfunktion, tycker jag, som ska använda sin förmåga för att lösa någon annans problem. De finns inte till för sig själva. Det är en fara om man ser det så. – Chef nummer 17.

5.3 Resultatet av kommunikatorens arbete i den konsultativa rollen

Organisationen har på olika sätt informerat om att kommunikatorerna erbjuder coachning och rådgivning till medarbetare och ledare. Hur detta har gjorts skiljer sig dock åt mellan organisationens avdelningar, bland annat har det gjorts via personliga kontakter, informationsmöten och information på intranätet. Många medarbetare och ledare har likväl upplevt att de har haft svårt att få kunskap om den konsultation som kommunikatorerna erbjuder, men också svårt att förstå vad kommunikatorer gör och kan bidra med i sin helhet. En tydlig tendens under intervjuerna är att medarbetare och ledare uppfattar att ju mer rådgivning och coachning som de får av kommunikatorer, desto tydligare blir också deras förståelse för vad kommunikationen kan bidra med i organisationens arbete mot att nå sina mål. En medarbetare förklarar:

Tidigare har de ju varit mer anonyma. Nu har jag fått en väldigt positiv bild av deras roll och bidrag, och deras... vad ska man säga... status har ju höjts. Eller status? Jo men jag ser ju verkligen vad de har för kunskap och vad de kan bidra med. Jag sätter större värde vid deras bidrag nu. – Medarbetare nummer 8.

Även kommunikatorer märker denna utveckling och ser konsultationen som en möjlighet att kunna informera om värdet med professionell kommunikation.

Man märker också en ganska stor förvåning hos många medarbetare när man hjälper till eller rådgiver att "oj, kunde man få hjälp med det här". Det känns som att, det är inte en utbildningsfråga, det är nästan som att man får ta en och en och så småningom kommer det att ge sig, liksom, men vi har en bit kvar. – Kommunikatör nummer 4.

Medarbetare och ledare berättar om hur kommunikatorens konsultation resulterar i effektiviserat arbete, och de uttrycker att kommunikatorens konsultation gör deras kommunikation mer professionell. Tidigare har Ottestig och Johansson (2011) konstaterat att kommunikatorn har legitimitet när det gäller extern kommunikation, men att legitimiteten inom arbete med intern kommunikation varierar. Här ser jag att kommunikatorens konsultativa roll har mycket att bidra till att öka legitimiteten för intern kommunikation, eftersom stora delar av de frågor som kommunikatorn konsulterar kring rör intern kommunikation. Eftersom legitimitet

är viktigt för att bli en profession (Brante, 2014), är denna utmaning viktig för kommunikatören att anta. Om konsultationen utförs på ett professionellt sätt, och bidrar till organisationens arbete att bli mer kommunikativ eller att uppnå sina organisatoriska mål, kan det bidra till den professionalisering som fältet strategisk kommunikation går igenom. Så här säger en chef som sedan knappt två år tillbaka har en kommunikator i sin ledningsgrupp:

Innan vi rekryterade vår egen kommunikationsansvarig hade jag inte fattat vilken kraft det finns i den professionen, som jag ser nu. Nu förstår jag, men jag hade inte gjort det tidigare, jag behövde vara nära för att se hur de jobbar, strategiskt och i vardagen, så det tycker jag är stor skillnad. – Chef nummer 15.

Vidare visar intervjuerna att organisationsmedlemmarna har förtroende för kommunikatören, vilket är en viktig faktor för en profession. De två resterande huvudfaktorerna, auktoritet och autonomi (Brante, 2014), är inte lika självklara för kommunikatorerna. Bland annat har kommunikatören inte alltid mandat över kommunikationsfrågan, utan fungera som en konsult som ger råd till medarbetare och ledare i hur de ska agera, och dessutom upplever en del medarbetare och ledare att kommunikation är något som de också klarar av, även om kommunikatorer gör det bäst. På så vis visar studien att även om den konsultativa rollen bidrar till yrkets professionalisering, så återstår andra pusselbitar.

5.3.1 Stöd omvandlas till egna erfarenheter och skapar förståelse

Medarbetarna beskriver hur de tar fram kommunikationsplaner (ibland på egen hand och ibland tillsammans med kommunikatorer), hur de skriver artiklar och tar fram budskap. Kommunikationsuppgifter är inte längre något som bara hör till en kommunikationsavdelning, utan det är något som även de själva också gör – den kommunikativa kompetensen och förståelsen har spridit ut sig i organisationen. En medarbetare uttrycker det så här:

Jag tänker att alla som har jobbat och fått råd av en kommunikator bygger på sin kunskapsbank, och går in i nästa projekt och någonstans då börjar med att tänka “vad har vi för kommunikativa risker här och vad gör vi för att lösa dem?” Så det är jättevärdefullt att de höjer den kompetensen. Men man kan inte vänta sig underverk heller, det tar ju lång tid innan det ger genomslag helt och hållet. – Medarbetare nummer 15.

Genom att själva utföra kommunikationsuppgifter skapar medarbetare och ledare egna erfarenheter inom kommunikation. Eftersom organisationsmedlemmarna inte enbart får raka svar på hur de ska kommunicera, utan är delaktiga i att ta fram kommunikationslösningar, ökar deras kommunikativa förståelse. En kommunikator förklarar det så här:

Jag lägger ju tid på att vara coachande och rådgivande, men det är ju också, vad ska man säga, ett arbetssätt för att nå fram till det jag vill nå. Jag skulle ju kunna säga till medarbetarna att "ja, vet ni vad, de här sakerna behöver göras och ja, ni ska ju bara svara på de här frågorna i ett formulär". Men det hade ju inte gett någon kunskap som gör att de själva tänker kring ett steg kring omvärlden. – Kommunikator nummer 2.

Både medarbetare och ledare ger exempel på hur deras kommunikativa kunskap har ökat i takt med att de har arbetat i nära samarbete med en kommunikator, och hur de inte längre behöver be om hjälp med samma frågeställningar som tidigare. Intervjuerna visar att medarbetare och ledare ser kommunikation som en naturlig del i deras arbete som gör nytta, inte som en extrauppgift.

I och med att kommunikatorn är med tror jag att hela ledningsgruppen tänker mer på kommunikation, på vad ska vi kommunicera vidare, när vi ska säga det och vem som ska säga det och så vidare. Det har nog blivit en mycket mer naturlig del än vad det var tidigare, det sitter mer i ryggmärgen. Så även om man kanske inte är så duktig alla gånger, så försöker vi nu. – Chef nummer 19.

Från teorin ser vi att en kommunikativ organisation är när kommunikation är en integrerad del i organisationen och bidrar till såväl medarbetarskap som ledarskap (Nothhaft & Von Platen, 2015), och där man ser att kommunikation inte bara är kopplat till kommunikationsaktiviteter, utan även till den vardagliga kommunikationen (Heide & Simonsson, 2011). Intervjuerna visar att kommunikatorns konsultativa roll bidrar till denna utveckling. Intervjupersonernas uppfattning är att konsultation bidrar till en ökad kompetens och förståelse för kommunikation, men också att den får en mer naturlig plats i det vardagliga arbetet. Dock tror jag, precis som Simonsson föreslog redan 2011, att man behö-

ver flytta ännu mer fokus även på medarbetarna, då deras kommunikativa förmåga är lika viktig som ledarnas för att bli en kommunikativ organisation.

6. Slutdiskussion

Utgångspunkten för den här studien var att skapa en djupare förståelse för hur kommunikatörer arbetar i den konsultativa rollen, med fokus på coachning och rådgivning, men även hur den konsultativa rollen uppfattas i organisationen och vilken betydelse som konsultationen upplevs ge. Här kommer jag att diskutera hur denna studie bidrar till forskningsfältet. Avslutningsvis redovisar jag de viktigaste slutsatserna för de kommunikatörer som arbetar med coachning och/eller rådgivning, och ger förslag på framtida forskning.

6.1 Studiens bidrag till forskningsfältet

Eftersom det saknas tidigare forskning av kommunikatörens konsultativa arbete är den här studiens viktigaste bidrag att redogöra för hur kommunikatören arbetar i den konsultativa rollen. Studien visar att kommunikatörernas arbetssätt i den konsultativa rollen skiljer sig åt, likaså att de konsulterar kring ett brett register av frågor. Konsultationen sträcker sig från operativa uppgifter, som webbpublicering och att ta fram eller korrekturläsa budskap och innehåll, till att på ett mer strategiskt plan arbeta med att implementera nya arbetssätt eller identifiera kommunikationsbehov. Kommunikatören rör sig mellan dessa nivåer. Medarbetare söker främst det operativa stödet, medan ledare vill ha så väl operativt som strategiskt stöd. Medan kommunikatören coachar en del ledare i kommunikativt ledarskap, är det ytterst sällan som stöd ges för att förbättra medarbetarnas medarbetarskap.

Studien visar att kommunikatörens konsultativa roll rör sig i många av kommunikatörens övriga roller, exempelvis genom att kommunikatören både är en expert och en rådgivare samtidigt. Dessutom är det tydligt att när kommunikatören konsulterar äger hen sällan frågan, utan utför snarare ett slags andra ledets ledning för att påverka den som fattar beslut.

Resultatet visar även att när kommunikatören intar en konsultativ roll bidrar det till organisationens kommunikativa utveckling. Organisationsmedlemmarnas kunskap om kommunikation och kommunikativa verktyg ökar. Även deras förstå-

else för vad kommunikation bidrar med i arbetet att nå organisatoriska mål ökar. Detta bidrar i sin tur till att kommunikation blir en mer integrerad del i organisationen. På så vis kan den konsultativa rollen tillföra till kommunikatorsyrkets professionalisering. Genom ökad förståelse för vad kommunikatörer gör, ökar även yrkets legitimitet. De kommunikatörer som deltar i en ledningsgrupp bidrar dessutom till professionaliseringen eftersom de kommer närmare beslutsfattandet.

6.2 Studiens bidrag till praktiken

Utifrån den här studien drar jag slutsatsen att kommunikatörens konsultativa roll har stor potential för såväl de organisationer där kommunikatörer arbetar som för själva kommunikatorsyrket. Mitt resultat visar nämligen att när kommunikatörer arbetar konsultativt ökar den kommunikativa förståelse och kompetensen i organisationen, och arbetet bidrar även till ökad kunskap om vad kommunikatörer gör och kan bidra till i organisationens arbete mot dess mål. På så vis kan det bidra till en ökad legitimitet för kommunikationsyrket och bidra till dess professionalisering.

Ett viktigt resultat är att kommunikatörens konsultativa roll behöver förtydligas. Medarbetare och ledare, men även kommunikatörerna själva, saknar ett ramverk för, och förväntningar på, det konsultativa arbetet. Då förväntansavstämning har stor betydelse för effekten av konsultativt arbete behövs en tydligare definition av det konsultativa arbetet. Men med enkla medel kan kommunikatören ta med sig denna insikt, och förbättra detta redan i dag, genom att inför varje konsultation stämma av förväntningarna och tydliggöra vad hen kan, och inte kan, hjälpa till med.

Kommunikatören arbetar mer rådgivande än coachande. Och eftersom det konsultativa arbetet blir allt populärare bland kommunikatörer och trendspanare, där man framför allt pratar om kommunikativ coaching, anser jag att det är särskilt viktigt att sätta rätt ord på vad kommunikatören faktiskt gör – att kommunikatören främst ger råd i sitt konsultativa arbete. Inte minst eftersom tydliga förväntningar har betydelse för konsultationens resultat. Än viktigare är det dock att vara tydlig med vilken typ av stöd som ges inom organisationen för att skapa rätt förväntningar.

Studien visar även att kommunikatörer som vill ta sig an den konsultativa rollen behöver vara medvetna om att de rör sig i ett brett register av roller. Medarbetare och ledare ber nämligen om hjälp med allt från korrekturläsning och att formulera budskap, till kommunikativ hjälp att implementera nya arbetssätt. Kommunikatören behöver därför ha en bredd i sitt kompetensregister och snabbt kunna röra sig från operativa uppgifter till mer strategiska. Likaså får konsultationen inte bli allt för effektiviserad och mallad, utan ledare och medarbetare har ett behov av att känna att konsultationen är anpassad efter just dem. Detta tror jag att kommunikatörer smidigt kan göra genom att arbeta mer med att stämma av förväntningar inför varje konsultationen, men också genom att efteråt stämma av de råd som de har gett med medarbetaren eller ledaren.

För praktikern är ett av studiens viktigaste resultat att en avgörande faktor för vilken effekt som konsultation ger är verksamhetsförståelse. Detta innefattar dels att medarbetare och ledare säger att de inte har tid att förklara för mycket för kommunikatören, men även att de vill att konsultationen ska vara anpassad efter deras verksamhet och deras specifika behov. Ett arbetssätt som jag har identifierat, och rekommenderar, för att effektivt arbeta konsultativt på ett verksamhetsnära sätt är genom att ”intervjua” medarbetare och ledare. Genom att ställa frågor, vare sig det rör sig om en faktisk intervju eller ett par snabba frågor över telefon, får kommunikatören svar på sina frågor för vidare arbete. Genom frågorna brukar även medarbetaren eller ledaren själv lyckas sätta ord på vad som behöver kommuniceras och vilket sätt som är lämpligast. Kommunikatören bidrar då med ett slags hjälp till självhjälp. Ytterligare ett sätt att öka verksamhetsförståelsen anser jag är genom att ha en kontinuerlig dialog med de kollegor man stöttar, och på så sätt följa upp hur arbetet går. Även om det kan upplevas resurskrävande, är det någonting som efterfrågas.

Kommunikatören rör sig stegvis mellan ett mer operativt stöd, till ett mer strategiskt och coachande stöd. Från att ge konkreta råd och hjälpa till med uppgifterna, till att coacha andra att se lösningen på egen hand. Studien visar att alla kommunikatörer arbetar konsultativt, däremot gör de det på olika sätt. De intervjuade kommunikatorerna ser den konsultativa rollen som en naturlig roll i sitt arbete. Ännu effektivare tror jag det blir om den konsultativa rollen integreras ytterligare i övriga roller. Att konsultationen utvecklas från att ses som en enskild roll eller uppgift, till att det ses som ett givet förhållningssätt i arbetet. Samtidigt kan alla

kommunikatörer inte göra allt. Därför rekommenderar jag att de kommunikationsavdelningar som vill ta en mer konsultativ roll identifierar vad denna roll ska bidra med i deras organisation, och utifrån det konkretisera vilket stöd de bör arbeta med. Genom att vara tydliga med detta kan man skapa rätt förväntningar i organisationen.

6.3 Förslag på vidare forskning

Jag motiverade denna studie delvis med en avsaknad av kvalitativa, empiriska studier av vad kommunikatören gör i den konsultativa rollen, och vilket resultat detta arbete ger. För att stärka såväl forskning kring som praktik inom den konsultativa rollen vill jag uppmuntra till mer forskning i ämnet. Ett förslag är att mer ingående studera det resultat som det konsultativa arbetet ger för såväl yrkesrollen som för organisationen eftersom detta kan ge viktiga insikter i varför den konsultativa rollen bör prioriteras. Dessutom finns det ett behov av studera den konsultativa rollen utifrån maktaspekter och mandatroller för att hitta ytterligare sätt som kommunikatören kan arbeta konsultativt på. Här anser jag att såväl kvalitativa intervjuer som observationer kan ge intressanta resultat.

Referenser

- Abbot, A. (1988). *The System of Professions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alvesson, M., & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Becker, H. S. (1998). *Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal (RMIT Training Pty Ltd Trading As RMIT Publishing)*, 9(2), 27-40. doi:10.3316/QRJ0902027
- Brante, T. (2014). *Den professionella logiken: hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapsamhället*. Stockholm: Liber.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews – learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: SAGE publications.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal Of Public Relations Research*, 7(1), 3-26.
- Ciporen, R. (2015). The emerging field of executive and organizational coaching: an overview. *New Directions For Adult And Continuing Education*, (148), 5-15.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.
- Eriksen, E. O. (1997). *Kommunikativt ledarskap - om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Daidalos.
- Eksell, J., & Magnusson, S. (2014). Att kombinera intervju med observation. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation (ss. 93-109)*. Lund: Studentlitteratur, 2014.

- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation (ss. 197-213)*. Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Eksell, J., & Thelander, Å. (Red). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A., & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right?. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142-159. doi:10.1108/CCIJ-06-2015-0037
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi:10.1177/1077800405284363
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 240–250
- Gjerde, S. (2012). *Coaching: vad, varför hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Gormley, H., & van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal Of Theory, Research & Practice*, 7(2), 90-101. doi:10.1080/17521882.2014.915863
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grant, A. M. (2007). Past, present and future: The evolution of professional coaching and coaching psychology. I Palmer, S. & Whybrow, A. (Red.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. (ss. 23–39). London: Routledge.
- Gregory, A., & Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. London; New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hamrefors, S. (2008). *Informatörens roll i ledarskapet*. Sveriges Informationsförening, (2008).
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Falun: Norstedts Akademiska Förlag.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Albany: State University of New York Press.

- Heide, M., Johansson, & C., Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal Of Strategic Communication*, 201. 5:4, ss. 201-220.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 93-109). Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Högström, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap: en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier; Industrilitteratur, 1999; (Kristianstad : Kristianstads boktr.).
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadershipA framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165. doi:10.1108/CCIJ-02-2013-0007
- Johansson, C. & Ottestig, A. T. (2011). Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management*, 15(2), 144-164.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting. A guide to the profession*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*. 14(2), 171-196.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur, 2013.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: a review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances In Developing Human Resources*, 16(2), 161-183. doi:10.1177/1523422313520474
- Molly, A., & Moltke, H. V. (2011). *Systemisk coaching: en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005), "What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol. 82 nr. 4, ss. 873-890.

- Nothhaft, H. (2010). Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive - results from a shadowing study. *Journal Of Communication Management*, 14(2), 127-140. doi:10.1108/13632541011034583
- Nothhaft, H. & Von Platen, S. (2015). *Den kommunikativa organisationen – En diskussion om begreppet*. Sveriges Kommunikatörer.
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24 (Leadership Quarterly Yearly Review: Advances in Traditional Leadership Theory and Research), 919-934. doi:10.1016/j.leaqua.2013.10.006
- Palmer, R. E. (1972). *Hermeneutics: interpretation theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer*. Evanston: Northwestern U.P., 1969, pr. 1972.
- Petersen, H. (Red). (2014). *Organisationskommunikation. Teori og cases om tekst og tale*. [E-bok: Adobe digital editions]. Samfundslitteratur. Hämtad från: <https://www.academicbooks.dk>
- Prasad, P. (2005). *Crafting qualitative research: working in the post-positivist traditions*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower.
- Schutte, F., & Steyn, R. (2015). The scientific building blocks for business coaching: A literature review. *South African Journal Of Human Resource Management*, 13(1), 1-11. doi:10.4102/sajhrm.v13i1.657
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Simonsson, C. (2011). Vem leder vem? Om kommunikationen mellan medarbetare och ledare. I Falkheimer, J. & Heide, M. (Red.), *Strategisk kommunikation: forskning och praktik* (ss. 235-253) . Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, T. (2016). *Rådgivande kommunikatörer - Trafikverket*. [PowerPoint-presentation]. Fått per mejl 2016-01-30 av Titti Svensson.
- Sveriges Kommunikatörer. (u.å.:a) *Vision och mission*. Hämtad 2016-02-25 från Sveriges Kommunikatörer: <https://sverigeskommunikatorer.se/kontakt/om-oss/vision-och-mission/>

- Sveriges Kommunikatörer. (u.å.:b). *Kommunikatörens roll*. Hämtad 2016-02-25 från Sveriges Kommunikatörer:
<https://sverigeskommunikatorer.se/fakta-och-verktyg/om-yrket-kommunikator/kommunikatorens-roll/>
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., och Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. Malmö: Liber.
- Trafikverket. (2015, 29 september). *Trafikverkets uppdrag*. Hämtad 2016-05-10 från Trafikverket: <http://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet/trafikverkets-uppdrag/>
- Tufvesson, A. (2015). *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Stockholm: Liber.
- Underhill, B. O., McAnally, K., Bastian, C., Desrosiers, E., Golay, L., & Tuller, M. (2013). *Executive coaching industry research*. Coachsource: 2013. Hämtad från:
<http://coachsource.com/drupal7/sites/default/files/u13/EC4R%20Full%20Final.pdf>
- Van Genderen, E. (2014). 'Strategic coaching' and consulting: more similar than meets the eye. *Middle East Journal Of Business*, 9(1), 3-8.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective communicationmanagement: future ways for public relations research. I P. J. Kalbfleish (Red.), *Communication yearbook 29* (ss. 239–273).Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: a theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal Of Strategic Communication*, 7(2), 118-135. doi:10.1080/1553118X.2013.765438

Bilagor

Bilaga A: Intervjuguide – kommunikatörer

Som jag berättat i vår mejlkonversation skriver jag en masteruppsats inom strategisk kommunikation om kommunikatörers roll som rådgivare. Syftet med de här intervjuerna är att få djupare kunskap och förståelse för hur ni på Trafikverket arbetar med rådgivande kommunikation – vad ni gör, hur ni får kunskap om det, hur ni får mandat och hur det påverkar ert arbete.

Den här intervjun kommer att ta max 1,5 timme och jag kommer att spela in intervjun för att sedan transkribera den. Det är bara jag som kommer att lyssna på inspelningen och under hela uppsatsen är du helt anonym.

När uppsatsen är klar får du självklart gärna läsa den om du är intresserad. Jag är under intervjun intresserad av att höra mer om dina erfarenheter, kunskaper och tankar om rollen som rådgivare, och det finns inga rätt eller fel svar på frågorna.

Är det något du undrar innan vi börjar?

Tema:	<i>Övergripande fråga:</i>	Fördjupande frågor:
Den egna rollen	<i>Berätta lite om din bakgrund (kort om tidigare arbete och utbildning)</i>	- Vad arbetar du med i dag? - Hur är kommunikationsavdelningen uppbyggd i den del av organisationen?
Synen den kommunikativa organisationen	<i>Inom kommunikationsavdelningen finns det ett mål att Trafikverket ska vara en kommunikativ organisation. Är det något du känner igen? Vad innebär det för dig?</i>	- På vilket sätt kan det gynna organisationen? - Hur tydlig tycker du att man har varit mot organisationen om man vill göra detta, dvs att det erbjuds rådgivning? Har man berättat om den här rollen?
Skillnaden rådgivning/coachning	<i>Ibland skiljer man på rådgivning och coachning. Vad innebär de olika rollerna för dig?</i>	- Vad skulle du säga att du främst arbetar med - rådgivning eller coachning? - Anser du att det finns olika målgrupper för rådgivning respektive coachning?
Praktiken/utförandet	<i>Kan du inte ge ett exempel på hur dina rådgivningar/coachningsamtal kan gå till?</i>	- Vem brukar vara initiativtagande till ett rådgivningssamtal? Du eller en kollega? - Skulle du säga att du huvudsakligen ger råd eller coachar fokuspersonerna? - Ser situationen annorlunda ut beroende på om det är en chef eller medarbetare du ska stötta? Beskriv gärna. - Det finns i delar av organisationen ett önskat antal coachande samtal som kommunikatörer ska genomföra, vad tycker du om det?

		<ul style="list-style-type: none"> - Hur får du dina fokuspersoner att ta till sig av dina råd? - Följer du upp att de tar till sig av dina råd på något sätt? Hur då?
Kunskap om Rådgivning/ coachning	<p><i>Hur har du lärt dig hur du ska arbeta med rådgivning/ coachning?</i></p> <p><i>/ Vad kommer din kunskap om hur du ska arbeta med rådgivande/coachande kommunikation ifrån?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur länge har du arbetat med det? - Vad anser du är viktigt att kunna för att arbete framgångsrikt med rådgivning/ coachning inom kommunikation? - Vad är svårt i ditt rådgivande/coachande arbete? Hur hanterar du svårigheterna? - Vad är enkelt i den rådgivande situationen? - Vilket stöd/vilken kunskap har du fått inom för din rådgivande/coachande roll? - Har du tagit del av några av organisationens utbildningsinsatser för kommunikatörer (utbildning i att: vara en rådgivande kommunikatör, kommunikativt ledarskap & arbeta i en arbetsgrupp, samt hjälpmedel i att ha rådgivande samtal) - Vilket stöd inom det rådgivande/ coachande arbetet har varit viktigast för dig?
Synen på det rådgivande/coachande arbetet	<p><i>Vilken syn tror du finns i organisationen på det rådgivande/coachande arbetet?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vilka förväntningar tror du det finns på ditt rådgivande/coachande arbete? - Anser du att alla kommunikatörer i Trafikverket bör arbeta rådgivande/coachande? Varför då?/Varför inte?
Mandat	<p><i>Upplever du att du har ett förtroende / legitimitet i rollen i som rådgivare/coach?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur märker du att du har/inte har förtroende? - Känner du dig säker när du ger råd/coachar? - Hur viktigt upplever du det är att det rådgivande arbetet förankras från chefer? - Hur viktigt upplever du att det är med direktiv från kommunikationsavdelningen (centralt) om det rådgivande arbetet?
Rollen som rådgivare	<p><i>Hur påverkar rollen som rådgivare eller coach din övergripande roll? (Sett till arbetsuppgifter, plats i organisationen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tror du att förväntningarna på dig i organisationen har förändrats i takt med att du arbetar mer coachande/rådgivande? - Hur påverkar ditt rådgivande/ coachande arbete dina övriga arbetsuppgifter? - Skulle du säga att arbetet försvårar eller förenklar ditt arbete? - Vad påverkar hur mycket rådgivning/coachning du ger?
Organisationen	<p><i>Vad tillför det rådgivande arbetet er organisation?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vad innebär det rådgivande arbetet för din del av organisationen?

Avslutningsvis, är det något annat du kommer att tänka på som kan vara bra för mig att veta?
Om jag skulle behöva komplettera med någon fråga, kan jag då höra av mig till dig?

Bilaga B: Intervjuguide – medarbetare

Som jag berättat i vår mejlkonversation skriver jag en masteruppsats inom strategisk kommunikation om kommunikatorers roll som rådgivare. Syftet med de här intervjuerna är att få djupare kunskap och förståelse för hur ni på Trafikverket arbetar med rådgivande kommunikation genom att ta del av bland annat dina erfarenheter. Jag är intresserad av vilken rådgivning du har fått, hur du tycker att det har fungerat och om det påverkar ert arbete.

Den här intervjun kommer att ta max en timme och jag kommer att spela in intervjun för att sedan transkribera den. Det är bara jag som kommer att lyssna på inspelningen och under hela uppsatsen är du helt anonym.

När uppsatsen är klar får du självklart gärna läsa den om du är intresserad. Jag är under intervjun intresserad av att höra mer om dina erfarenheter och tankar, så det finns inga rätt eller fel svar på frågorna.

Är det något du undrar innan vi börjar?

Tema:	<i>Övergripande fråga:</i>	Fördjupande frågor:
Den egna rollen	<i>Berätta lite om din bakgrund (kort om tidigare arbete och utbildning)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vad arbetar du med? Berätta kortfattat. - Hur är organisationen uppbyggd där du arbetar? Nationell eller regional?
Synen på kommunikation och den kommunikativa organisationen	<i>Inom kommunikationsavdelningen finns det ett mål att Trafikverket ska vara en kommunikativ organisation. Är det något du känner igen? Vad innebär det för dig?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tycker du att ni är en kommunikativ organisation? - Tycker du att det ställs högre krav på din kommunikativa förmåga idag än tidigare? - På vilket sätt? - Upplever du att målet att bli en kommunikativ organisation ökar in arbetsbelastning? Hur då? - Gynnar strävan att bli en kommunikativ organisation ditt arbete – hur då?
Synen på kommunikatorerna	<i>Tycker du att det är tydligt vad kommunikatorerna har för kompetens, vad de kan bidra med?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - I vilka frågor är det självklart för dig att vända dig till kommunikatorerna? - Vilka andra förväntningar har du på din kommunikativa avdelning när det gäller att få stöd/råd? - Vilka förväntningar tror du det finns i organisationen?
Skillnaden rådgivning/coachning	<i>Ibland skiljer man på coachning och rådgivning. Vad innebär de olika rollerna för dig?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rent spontant, skulle du säga att du har fått rådgivning eller coachning?
Det rådgivande arbetet	<i>Vad brukar du få för typ av råd/coachning? Kan du ge några exempel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur brukar rådgivningen/coachningen gå till? - Vem brukar vara initiativtagande till det rådgivande/coachande arbetet? Du eller kommunikatorerna? - Vilken typ av rådgivning/coachning hjälper mest?

		<ul style="list-style-type: none"> - I vilken typ av situation tycker du det fungerar bäst? - Vad innebär det för dig i din roll att kunna få råd/coachning i kommunikation? - Skulle du säga att det rådgivande arbetet försvårar eller förenklar ditt arbete? Ge gärna exempel. - Med hänsyn av det vi har pratat om nu, anser du att du får coachning eller råd av kommunikatören?
Kommunikatörens roll	<i>Förändrar det rådgivande arbetet din syn på kommunikatörer i er organisation? Deras funktion eller roll?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Har du förtroende för kommunikatören? - Litar du på kommunikatörens råd? - Använder du råden i den specifika situationen eller fortsätter du att arbeta med dem? - Varför tar du del/tar inte del av råd inom kommunikationsarbete? - Hur säker uppfattar du att kommunikatören är i sin roll när han eller hon ger råd/coachar? - Saknar du någonting hos de kommunikatörer du har fått rådgivning/coachning från? - Förväntar du dig att kunna få råd/coachning från alla kommunikatörer i organisationen?
Organisationen	<i>Vilken skillnad upplever du att det rådgivande/coachande arbetet gör för Trafikverket?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vad anser du att det innebär för Trafikverket att ni arbetar med rådgivande kommunikation? - Är det en viktig funktion i er organisation? - Tycker du att rådgivning/coachning bidrar till att ni blir en kommunikativ organisation?

Avslutningsvis, är det något annat du kommer att tänka på som kan vara bra för mig att veta? Om jag skulle behöva komplettera med någon fråga, kan jag då höra av mig till dig?

Bilaga C: Intervjuguide – ledare

Som jag berättat i vår mejlkonversation skriver jag en masteruppsats inom strategisk kommunikation om kommunikatorers roll som rådgivare. Syftet med de här intervjuerna är att få djupare kunskap och förståelse för hur ni på Trafikverket arbetar med rådgivande kommunikation genom att ta del av bland annat dina erfarenheter. Jag är intresserad av vilken rådgivning du har fått, hur du tycker att det har fungerat och om det påverkar ert arbete.

Den här intervjun kommer att ta max en timme och jag kommer att spela in intervjun för att sedan transkribera den. Det är bara jag som kommer att lyssna på inspelningen och under hela uppsatsen är du helt anonym.

När uppsatsen är klar får du självklart gärna läsa den om du är intresserad. Jag är under intervjun intresserad av att höra mer om dina erfarenheter och tankar, så det finns inga rätt eller fel svar på frågorna.

Är det något du undrar innan vi börjar?

Tema:	<i>Övergripande fråga:</i>	Fördjupande frågor:
Den egna rollen	<i>Berätta lite om din bakgrund (kort om tidigare arbete och utbildning)</i>	- Hur länge har du arbetat på Trafikverket? - Vad arbetar du med? Berätta kortfattat. - Hur ser organisationen ut där du arbetar? Nationell eller regional?
Synen på kommunikation och den kommunikativa organisationen	<i>Inom kommunikationsavdelningen finns det ett mål att Trafikverket ska vara en kommunikativ organisation. Är det något du känner igen? Vad innebär det för dig?</i>	- Tycker du att ni är en kommunikativ organisation? - Tycker du att det ställs högre krav på din kommunikativa förmåga idag? - På vilket sätt? - Upplever du att målet att bli en kommunikativ organisation ökar in arbetsbelastning? Hur då? - Gynnar strävan att bli en kommunikativ organisation ditt arbete – hur då? (- Är kommunikation viktigt i din roll som chef? Hur då?)
Synen på kommunikatorerna	<i>Tycker du att det är tydligt vad kommunikatorerna har för kompetens, vad de kan bidra med?</i>	- I vilka frågor är det självklart för dig att vända dig till kommunikatorerna? - Vilka förväntningar har du på din kommunikation när det gäller att få stöd/råd? - Vilka förväntningar tror du det finns i organisationen?
Skillnaden rådgivning/coachning	<i>Ibland skiljer man på coachning och rådgivning. Vad innebär de olika rollerna för dig?</i>	- Rent spontant, utifrån din egen beskrivning - skulle du säga att du har fått rådgivning eller coachning?
Det rådgivande arbetet	<i>Vad brukar du få för typ av råd/coachning? Kan du ge några exempel.</i>	- Hur brukar rådgivningen/coachningen gå till? - Vem brukar vara initiativtagande till det rådde/coachande arbetet? Du eller

		<p>kommunikatören?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har du fått coachning inom ramen för kommunikativt ledarskap? Berätta gärna lite mer. - Vilken typ av rådgivning/coachning hjälper mest? - Hur arbetar du vidare med de råd du får? - Vad innebär det för dig att kunna få råd/coachning i kommunikation? - Skulle du säga att det rådgivande arbetet försvårar eller förenklar ditt arbete? Ge gärna exempel.
Kommunikatörens roll	<i>Förändrar det rådgivande arbetet din syn på kommunikatörer i er organisation? Deras funktion eller roll?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Har du förtroende för kommunikatören? - Litar du på kommunikatörens råd? - Använder du råden i den specifika situationen eller fortsätter du att arbeta med dem? - Varför tar du del/tar inte del av råd inom kommunikationsarbete? - Hur säker uppfattar du att kommunikatören är i sin roll? - Saknar du någonting hos de kommunikatörer du har fått rådgivning/coachning från? - Förväntar du dig att kunna få råd/coachning från alla kommunikatörer i organisationen?
Organisationen	<i>Vilken skillnad gör kommunikatörernas rådgivande/coachande arbete för Trafikverket?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vad anser du att det innebär för Trafikverket att kommunikatörerna arbetar Så här? - Är det en viktig funktion i er organisation? - Tycker du att rådgivning/coachning bidrar till att ni blir en kommunikativ organisation?

Avslutningsvis, är det något annat du kommer att tänka på som kan vara bra för mig att veta? Om jag skulle behöva komplettera med någon fråga, kan jag då höra av mig till dig?

Bilaga D: Beskrivning av analyserade dokument

Titel:	Dokumenttyp:	Antal sidor:	Målgrupp:	Innehåll:
Förenklat kommunikationsverktyg	Pdf	77	Alla	Verktyg för att arbeta med kommunikation
Rådgivande samtal – förändringskommunikation	Word	1	Kommunikatörer	Checklista inför rådgivande samtal om förändringskommunikation
Förändringskommunikation	PPT	6	Kommunikatörer (ledare)	Stöd inför presentationer om förändringskommunikation
Kommunikativt ledarskap	Meddelande på intranätet	2	Ledare	Informationstext från kommunikationsavdelningen om kommunikativt ledarskap
Kommunikativt ledarskap	PPT	7	Kommunikatörer (ledare)	Stöd inför presentationer om kommunikativt ledarskap
Rådgivande samtal – mål och styrning	Word	1	Kommunikatörer	Checklista inför rådgivande samtal om Mål och styrning
Mål och styrning	PPT	7	Kommunikatörer (ledare)	Stöd inför presentation om kommunikationsarbete mot Mål och styrning
Rådgivande samtal – utifrån mätning	Word	1	Kommunikatörer	Checklista inför rådgivande samtal utifrån mätning
Rådgivande samtal – ny chef	Word	1	Kommunikatörer	Checklista inför rådgivande samtal med ny chef
Ny chef	PPT	10	Kommunikatörer (ledare)	Stöd inför presentation om rådgivande samtal till nya chefer
Att stödja chefer genom ett rådgivande/ coachande arbetssätt	PPT	42	Kommunikatörer	Utbildningsmaterial från Nordisk Kommunikation som Trafikverkets kommunikatörer har tagit del av