



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap

Campus Sundsvall

KOMMUNIKATÖRERS COACHANDE AV CHEFER

TILL ETT KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP

Kibe Linnea

Pierre Beata

2017-12-20

C-uppsats 15 hp

Informations- och PR-programmet 180 hp

Förord

Stort tack till Sundsvall kommun och alla fantastiskt hjälpsamma och generösa kommunikatörer och chefer som tagit sig tid till våra intervjuer.

Tack till vår hjälpsamma handledare Sandra Bergman som likt en kommunikativ ledare alltid funnits tillgänglig ;)

Tack också till Solange Hamrin och Catrin Johansson för engagemang och inspiration.

/Beata och Linnea

Abstract

Titel: Kommunikatörers coachande av chefer till ett kommunikativt ledarskap

Författare: Kibe Linnea, Pierre Beata

Kurs, termin och år: C-uppsats, Ht 2017/Vt 2018

Antal ord i uppsatsen: 14169

Problemformulering och syfte: Kommunikativt ledarskap är ett koncept som leder till mer framgångsrika och effektiva organisationer. Därför är det intressant ur ett samhällsperspektiv att ta reda på hur kommunikatörer bidrar till att implementera kommunikativt ledarskap i en organisation. Syftet med studien är att ta reda på hur kommunikatörer på Sundsvalls kommun arbetar med att implementera och coacha chefer till ett mer kommunikativt ledarskap.

Metod och material: Denna studie är genomförd med hjälp av kvalitativa intervjuer, där sex kommunikatörer och tre chefer på Sundsvalls kommun har intervjuats. Intervjuobjekten fick svara på frågor om hur coachingen går till, begreppet Kommunikativt ledarskap och slutligen utmaningar kring dessa områden.

Huvudresultat: Denna studie visar att coaching av cheferna till ett kommunikativt ledarskap sker slumpmässigt men inte strategiskt. Det är uttalat att kommunikatörerna ska stötta cheferna i kommunikation men det finns ingen förutbestämd plan för *hur* och *när* kommunikatörerna ska coacha cheferna.

Nyckelord: Kommunikativt ledarskap, coaching, kommunikatörer, chefer, kommunikation, utmaningar.

Innehållsförteckning

Förord	1
Abstract	2
1. Introduktion och problemformulering	4
2. Syfte och frågeställningar	5
3. Bakgrund	5
3.1 Sundsvalls kommun - En komplex organisation	6
4. Teori och tidigare forskning	6
4.1 Kommunikatörens yrkesroll	8
4.2 Kommunikativt ledarskap	10
4.3 Coaching	13
5. Metod	17
5.1 Kvalitativa intervjuer med kommunikatörer och chefer	17
5.2 Urval	18
5.3 Intervjuernas utformning	19
5.4 Metodproblem och validitet	20
5.5 Transkribering och sammanställning av resultat	21
6. Resultat och analys	23
6.1 Hur Kommunikativt ledarskap tolkas av respondenterna	23
6.2 Hur kommunikatörerna coachar cheferna	28
6.3 Coaching av cheferna i kommunikativt ledarskap	33
6.4 Utmaningar med att coacha chefer till ett kommunikativt ledarskap	41
7. Slutsatser och slutdiskussion	47
Referenser	50
Bilagor	53
Bilaga 1 - Respondenterna	53
Bilaga 2 - Intervjumanual för kommunikatörer	55
Bilaga 3 - Intervjumanual för chefer	60
Bilaga 4 - Kompletterande frågor till de tre intervjuade cheferna	64

1. Introduktion och problemformulering

Forskning om kommunikativt ledarskap pekar på att det leder till framgångsrika organisationer (Johansson, Miller och Hamrin, 2011:29). Kommunikativa ledare är bättre än ledare som inte är kommunikativa på att nå organisationens mål och på att motivera medarbetare (Johansson, Miller och Hamrin, 2011:9-10). Med den vetskapen är det förvånande att inte alla organisationer arbetar för att ha kommunikativa ledare. En anledning till att det inte görs skulle kunna vara att det är en svår process att implementera kommunikativt ledarskap på en organisation. Det är därför intressant både ur ett vetenskapligt- och samhällsperspektiv att undersöka en organisation som tagit sig an den uppgiften. Sundsvalls kommun antog en ny kommunikationsstrategi 2016 där målet var att bli en kommunikativ organisation med kommunikativa ledare (Sundsvalls kommun, 2016:3).

I denna uppsats presenteras en fallstudie där det undersöks om kommunikatörer coachar chefer till ett mer kommunikativt ledarskap på Sundsvalls kommun. Eftersom kommunikatörer är specialister på kommunikation och utbildade i ämnet är det intressant att titta på deras roll när kommunikativt ledarskap ska implementeras. Johansson, Miller och Hamrin (2014:157) menar att kommunikativt ledarskap kan hjälpa kommunikationsavdelningar att utveckla ledares kommunikation. Tidigare har kommunikatörer jobbat på en mer operativ nivå där fokus legat på att exempelvis producera texter och kommunikationsplaner. Men utvecklingen går mot en mer strategisk kommunikatörsroll som handlar om verksamhetsnytta och att stödja och utveckla chefers och medarbetares kommunikation (Heide, Johansson och Simonsson, 2012:19). Hamrefors (2010:150) skriver att kommunikationsavdelningar måste hänga med i utvecklingen och inte får stanna i att handskas med de traditionella kommunikationsfrågorna. De måste ta ansvar för att bygga hela organisationens kommunikationsförmåga.

Whitmore (2013:16) menar att vi alla har en inbyggd funktion att lära och att coaching är den bästa metoden för att göra det. Han menar att det är den metod som ger mest kvalitet och som

gör att man bäst minns det man lärt sig. Därför är det intressant att undersöka om coaching från kommunikatörerna är en metod som används för att utveckla chefernas kommunikativa förmåga.

Denna studie är viktig eftersom chefer inom alla branscher och länder konsekvent listar god kommunikationsförmåga bland de viktigaste kvaliteterna som krävs för organisatorisk framgång (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:148). Ytterligare en aspekt som kommer att undersökas i denna studie är vilka utmaningar som finns med att utveckla chefers kommunikationsförmåga.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att ta reda på hur kommunikatörer på Sundsvalls kommun arbetar med att implementera och coacha chefer till ett mer kommunikativt ledarskap.

Frågeställningarna blir därför följande:

- Hur tolkas konceptet Kommunikativt ledarskap på Sundsvalls kommun?
- Hur stödjer och coachar kommunikatörer chefer?
- Vilka faktorer påverkar processen för en kommunikatör att coacha en ledare till ett kommunikativt ledarskap?

3. Bakgrund

Det bor drygt 98 000 innevånare i Sundsvalls kommun som nu leds av en politisk majoritet som består av Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Centerpartiet. Kommunen har nio förvaltningar; Barn- och utbildningsförvaltningen, Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration (FAVI), Kultur & Fritid, Miljökontoret, Socialtjänsten, Lantmäterikontoret, Stadsbyggnadskontoret, Överförmyndarkontoret samt Koncernstaben. Under koncernstaben ligger Drakfastigheter som är en del av Sundsvalls kommuns fastighetsförvaltning (Sundsvalls kommun, 2017). Hösten 2016 antog kommunen en ny

kommunikationsstrategi vars mål är; *Sundsvalls kommun är en kommunikativ organisation med kommunikativa ledare* (Sundsvalls kommun, 2016:3). Sundsvalls kommun har ett samarbete med Mittuniversitetet (Mittuniversitetet, 2017) och i kommunikationsstrategin är kommunikativt ledarskap definierat enligt den forskning som forskare på Mittuniversitetet gjort. I kommunikationsstrategin står det att alla chefer ska utbildas i kommunikativt ledarskap samt att kommunikatörerna utgör nyckelkompetens och är stöd för ledningen. Det står också att varje chef själv ansvar för sin egen utveckling inom kommunikativt ledarskap och ska ta del av det stöd som finns genom verktyg på kommunens intranät samt genom kommunikatörer (Sundsvalls kommun, 2016:5-12).

3.1 Sundsvalls kommun - En komplex organisation

Sundsvalls kommun består av kommunfullmäktige samt nio förvaltningar och nio nämnder. Totalt arbetar cirka 7500 medarbetare på kommunen varav 27 kommunikatörer och cirka 400 chefer i olika led. Utöver detta äger och deläger Sundsvalls kommun även ett 20-tal bolag och förbund. Denna pilotstudie där sex kommunikatörer och tre chefer intervjuas måste sättas i denna kontext.

4. Teori och tidigare forskning

Det finns två huvudsakliga sätt att se på kommunikation; transmissionssynen och det meningsskapande synen (Falkheimer och Heide, 2014:35-36). I transmissionssynsättet, som är det vanligaste sättet att se på kommunikation i västvärlden, handlar det om att *överföra, sända* och *ge* information till andra (Falkheimer och Heide, 2014:35-36).

Kommunikationsprocessen innebär att en sändare överför ett budskap via en kommunikationskanal till en mottagare. I lyckad kommunikation får mottagaren budskapet utan att innehållet har förändrats under överföringen (Falkheimer och Heide, 2014:38). I den meningsskapande synen på kommunikation menar man att kommunikation förenar människor och skapar en gemenskap. För att människor ska förstå sin omvärld och allt som händer tar

man del av andras, och delar sina egna, tankar och idéer. Genom denna typ av kommunikation sker en stor del av de processer som tillskriver saker och händelser en viss mening.

Meningsskapande är alltså en social process som sker tillsammans med andra (Falkheimer och Heide, 2014:39-40). Kommunikation i form av dialog kan ses som ett gemensamt arbete där båda parter strävar efter att uppnå en ömsesidig förståelse. Båda dessa synsätt på kommunikation behövs och fyller sitt syfte. Problemet är att transmissionssynsättet varit helt dominerande i till exempel organisationers målinriktade kommunikation (Falkheimer och Heide, 2014:41-42).

Fairhurst och Connaughton (2014:10) menar att ledares kommunikation är både överföring, meningsskapande och relationell. Alltså att ledares kommunikation varken är ledarfokuserad eller medarbetarfokuserad.

I CCO-teorin, Communicative Constitution of Organization, ser man på kommunikation som ett verktyg som individer använder för att skapa relationer, koordinera och för att upprätthålla själva organisationen (Robert, McPhee, och Zang, 2009:21). Fairhurst och Connaughton (2014:10) menar att det finns flera perspektiv som utgår från att kommunikation definierar och skapar ledarskap. De framhäver också att ledares kommunikation är ett medel för att organisera och leder till organisering. Enligt CCO-teorin så skapas hela organisationer genom kommunikation och detta tar sig uttryck i form av fyra typer av meddelandeflöden; "four flows". The four flows kan också beskrivas som interaktionsprocesser (Robert, McPhee, och Zang, 2009:21). För att en organisation ska existera behövs alla de fyra flödena och de ska vara sammanhängande och ömsesidigt inflytelserika (Robert, McPhee, och Zang, 2009:42). Den första av dessa processer kallas för *medlemsförhandling* och handlar om den kommunikation som en organisation använder för att etablera, upprätthålla och omvandla relationer till varje medlem i organisationen (Robert, McPhee, och Zang, 2009:34). Medlemmars roller identifieras och positioneras. En organisation kan bara existera genom mänsklig medverkan och därför är denna del så viktig (Robert, McPhee, och Zang, 2009:35). Den andra processen, *självstrukturering*, innefattar all den kommunikation som styr en organisation och som skiljer en organisation från en vanlig grupp. Det handlar till exempel om

beslut om resurser, rutiner, strategier, dokument med arbetsbeskrivningar och planeringsmöten (Robert, McPhee, och Zang, 2009:35). Processen som krävs för att justera en arbetsprocess eller för att lösa plötsliga praktiska problem kräver den typ av kommunikation som kallas *aktivitetskoordinering* (Robert, McPhee, och Zang, 2009:38). Precis som i de andra, så finns det även i denna flow, otaliga processer och attityder gentemot organisationen. Till exempel så skulle medarbetare kunna koordinera sig kring hur de ska låta bli att arbeta. Det verkar som att medlemmar ser det som att de inte bara arbetar med gemensamma arbetsuppgifter utan i en gemensam social enhet med en existens som går längre än det gemensamma arbetet (Robert, McPhee, och Zang, 2009:39). Det sista kommunikationsflödet är *institutionell positionering*, vilket är den process som innefattar kommunikationen utanför organisationen det vill säga på makronivå. De enheter som inkluderas är bland annat leverantörer, konkurrenter och kunder (Robert, McPhee, och Zang, 2009:40).

4.1 Kommunikatörens yrkesroll

Tidigare har kommunikatörer jobbat på en mer operativ nivå med att till exempel utforma texter, formulerat budskap och skapat effektiva informationskanaler och kommunikationsplaner (Heide, Johansson och Simonsson, 2012:19). Fokus har varit på att *spegla* det som händer i verksamheten i stället för att *driva* den (Heide och Simonsson 2002 refererad i Heide, Johansson och Simonsson, 2012:19). Kommunikationsarbetet har också haft en mer vertikal riktning, nedåtgående från chefer till anställda, i stället för en horisontell riktning med kommunikation mellan olika avdelningar och medarbetare. Producentroller på kommunikationsavdelningar kompletteras nu med strategiska roller som till exempel kommunikationsutvecklare och rådgivare (Sjöholm m.fl., 2011 refereras i Heide, Johansson och Simonsson, 2012:19). Utvecklingen går mot en mer strategisk kommunikatörsroll som handlar om verksamhetsnytta och att stödja och utveckla chefers och medarbetares kommunikation. Sveriges informationsförening har lanserat en ny vision om kommunikativa organisationer där kommunikativa effekter ska vägas in i beslutsprocesser (Heide, Johansson och Simonsson, 2012:19). Kommunikatörer måste vara bra på att förstå andra människors tankeprocesser och andra människors förmåga att se saker ur olika perspektiv. Att förstå de

grundläggande mekanismerna bakom hur och varför människor uppfattar saker och ting på ett visst sätt är viktigt om en kommunikatör ska delta i ledarskapet i en organisation (Hamrefors, 2010:143). För att kunna påverka organisationens kommunikationsförmåga måste en kommunikatör delta i chefers arbete i mycket större utsträckning än vad som tidigare gjorts. Kommunikatörer behöver ha kunskap om organisationens processer, struktur, sociala interaktion och intresser (Hamrefors, 2010:144). För att hänga med i utvecklingen behöver kommunikationsavdelningar också utvecklas och inte stanna i att handskas med de traditionella kommunikationsfrågorna. De måste ta ansvar för att bygga hela organisationens kommunikationsförmåga (Hamrefors, 2010:150). Med detta i åtanke kan det vara lätt att tro att PR-utövare och de som arbetar med kommunikation är bland de mäktigaste i en organisation men det är långt ifrån sanningen (Coombs och Holladay, 2014:53). De har ganska lite makt om man ser till hela organisationen. Så även om det ofta lyfts fram att kommunikatörer och kommunikationsutövare borde ha en ledningsfunktion så saknar de ofta makt för att fatta beslut. De värdesätts istället ofta för sin tekniska kunskap i att utforma meddelanden. Det är oftast cheferna som fattar de stora strategiska besluten och sedan får kommunikatörerna hjälpa till med genomförandet av strategin (Coombs och Holladay, 2014:53). Även det Johansson och Ottestig (2009:161) skriver stämmer in på detta. De menar att även om kommunikatörer ses som mer betydelsefulla i organisationer numer så är deras legitimitet internt fortfarande inte väletablerad. De måste fortfarande "förtjäna" sitt förtroende. Ett sätt för kommunikationschefer att höja den interna legitimiteten kan vara att inta en utbildande roll i organisationen, att arbeta med stöttning i kommunikation samt coaching av chefer (Johansson och Ottestig, 2009:161).

Hamrefors (2010:146) skriver att kommunikatörer måste ha fyra övergripande färdigheter eller roller för att kunna inta rollen som ledare i olika situationer i en organisation; systemdesigner, medlare, coach och influencer. När en kommunikatör intar rollen som coach så arbetar hen med att utveckla andras kommunikationsförmåga. Det är ofta en väldigt krävande roll eftersom det ofta finns ett motstånd hos cheferna då de tror sig vara bättre på att kommunicera än de i själva verket är. Framgångsrika kommunikatörer agerar ofta som

coacher. För att vara en effektiv coach krävs personliga färdigheter (Hamrefors, 2010:148). I verkligheten kombinerar kommunikatörer dessa fyra roller och låter de olika rollerna vara mer eller mindre framträdande beroende på situation. I vissa organisationer kanske en av rollerna dominerar hos kommunikatörerna (Hamrefors, 2010:149). Även Broom och Smith (refererade i Falkheimer och Heide, 2011:309) delar in kommunikatörsyrket i olika roller. De har tagit fram fyra olika kommunikatörstyper; *experten*, *problemlösaren*, *lotsen* och *teknikern*. *Experten* är den som ordinerar de kommunikativa lösningarna och behandlar kommunikationsfrågor, *problemlösaren* föreskriver interna komplikationer och skapar gott samarbete internt samt ger vägledning i kommunikationsfrågor. *Lotsen* är spindeln i nätet som arbetar med att skapa relationer och kontakter med omvärlden, slutligen *Teknikern* är den faktiska praktikern som arbetar med framställa material samt att sprida informationen i organisationen (Falkheimer och Heide, 2011:309).

4.2 Kommunikativt ledarskap

“Kommunikativt ledarskap” är ett koncept som tagit form i Svenska organisationer under sent 1990-tal (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:155). Johansson, Miller och Hamrin (2014:147) har genom studier av ledarskap och kommunikation bidragit med en teoretisk definition och ett teoretiskt ramverk till konceptet. Det är denna definition och detta teoretiska ramverk som ligger till grund för denna studie och som studien utgår ifrån när begreppet kommunikativt ledarskap används. Kommunikativt ledarskap används för att analysera och utveckla ledares kommunikationskompetens (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:147). Studier av vad ledare gör på jobbet illustrerar att de spenderar 79 till 90 procent av sin tid med att kommunicera varje dag (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:148). En kommunikativ ledare är en person som engagerar medarbetare i dialog, aktivt söker och ger feedback, ser till att medarbetare är med i beslutsfattande och uppfattas som öppen och involverande (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:155). Johansson, Miller och Hamrin (2014:156) påstår att fyra viktiga individuella förutsättningar påverkar det kommunikativa beteendet hos chefer. Det ena är hur pass *medveten* ledaren är om kommunikation. En medvetenhet ledare planerar

hela tiden sin kommunikation och anpassar sin kommunikation till olika individer och grupper. Det andra är vilken *kunskap och erfarenhet* ledaren har kring kommunikation. Kunskap går att tillgodose sig genom utbildning, seminarier och workshops. Även en ledares *attityd* till kommunikation påverkar. En chef som tycker att kommunikation är viktig avsätter tid för möten och konversation. Slutligen så spelar den *förmågan* en chef har att kommunicera in. Både på ett individuellt plan och i olika miljöer (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:156).

Johansson, Miller och Hamrin (2014:153-155) presenterar åtta nyckelprinciper för vad som skapar kommunikativt ledarskap:

1. *En kommunikativ ledare coachar och gör det möjligt för medarbetare att vara självbestämmande.* De antar en coachande person och kan motivera för de anställda varför deras arbetsuppgifter ser ut som de gör. Kommunikativa ledare tar reda på vad de anställda tycker när de ska fatta beslut eller lösa problem. När medarbetare involveras i beslutsfattande så får de en större förståelse för problematiken vilket skapar ett större engagemang hos dem.
2. *En kommunikativ ledare skapar en struktur som främjar arbetet.* De är lyhörda för feedback och villiga att ändra sig. Genom att artikulera en vision så fungerar de som förebilder för de anställda samtidigt som de ger intellektuell stimulans. Kommunikativa ledare skapar ett klimat där anställda känner att de vågar uttrycka åsikter och att de tas på allvar.
3. *En kommunikativ ledare visar tydligt vilka förväntningar som finns på kvalitet, produktivitet och professionalism.* De följer upp för att se om deras assistans behövs och sätter tillsammans med de anställda upp mål.
4. *En kommunikativ ledare är tillgänglig, respektfull och uttrycker omtanke för medarbetarna.* Kommunikativa ledare visar tydligt att det är bra när de anställda ställer frågor och kommer alltid med relevant information på ett korrekt sätt samt förespråkar ett positivt klimat i gruppen.
5. *En kommunikativ ledare engagerar sig aktivt i problemlösning, uppföljning av feedback och företräder avdelningen.* Genom att framgångsrikt nätverka med andra i

organisationen så lyckas kommunikativa ledare samla in information om problem som organisationen står inför och även förslag på hur problemen kan lösas.

6. *En kommunikativ ledare ger direktiv och hjälper andra att nå sina mål.* De får medarbetare att förstå hur deras jobb bidrar till organisationen som helhet. Och de har informella samtal med medarbetarna på daglig basis.
7. *En kommunikativ ledare engagerar sig aktivt i att rama in och tydliggöra meddelanden och event.* De förstår att om medarbetarna förstår organisationens mål, processer och event så påverkas deras beteende på ett positivt sätt.
8. *En kommunikativ ledare möjliggör och stödjer meningsskapande.* Kommunikativa ledare förstår att kommunikation är en interaktionsprocess. De förstår att alla personer i en organisation hela tiden tolkar information, sina medarbetare och chefer. Med den kunskapen i ryggen så för de hela tiden en dialog med medarbetare och använder sig av berättelser samtidigt som de både formellt och informellt hela tiden försöker skapa mening (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:153-155).

Dessa åtta principer leder till viktiga funktioner för en organisations framgång. Medarbetarnas olika roller blir tydliga och engagemang, självförtroende och team-sammanhållning skapas (Johansson, Miller och Hamrin, 2011:29). De beteenden och principer som Johansson, Miller och Hamrin (2014:157) presenterar måste matchas med de olika kontexter och arbetssituationer som chefer befinner sig i. Vissa delar är förmodligen viktigare än andra beroende på situation och miljö (ibid). Fairhurst och Connaughton (2014:10) menar att ledares kommunikation är levande och har potential för reflektion, moraliskt ansvar och förändring. De hävdar också att ledares kommunikation är baserad på makt och att ledares kommunikation är olikartad och ett globalt fenomen (Fairhurst och Connaughton, 2014:10).

Kommunikativt ledarskap är ett koncept som används i organisationer för att analysera och utveckla ledares kommunikationskompetens (Johansson, Miller & Hamrin, 2014:147).

Johansson, Miller och Hamrin (2014:157) menar att beteenden och principer för kommunikativt ledarskap kan hjälpa HR- och kommunikationsavdelningar i att utvärdera och utveckla ledares kommunikation. Inom Volvokoncernen har företaget definierat ett

mätinstrument som kallas communicative leadership index (CLI) (Hamrefors och Nordblom, 2007:4). Indexet består av 12 frågor och har haft en överraskande betydelsefull effekt på organisationens kommunikativa kunnande. CLI grundar sig i idén att kommunikativa ledare genererar klarhet i situationen. Att de har en öppen dialog, personlig återkoppling, lyssnar på och involverar medarbetarna i beslutsprocesser. Ledarens uppgift är därför att skapa en känsla av åtagande, samhörighet och engagemang. Under den period som CLI var i bruk i Volvokoncernen så genomfördes flera separata studier på vad kommunikativt ledarskap faktiskt är. Det som studierna sammantaget kom fram till var att kommunikativt ledarskap kan visas genom två centrala egenskaper; transparens och närvaro. Transparens skapar större förståelse för organisationens verksamhetsidé och mål (Hamrefors och Nordblom, 2007:4).

4.3 Coaching

Ursprunget av coaching kommer från filosofin och psykologin där de psykologiska rötterna baseras på den humanistiska traditionen samt den kognitiva traditionen (Gjerde, 2012:26-33). Coaching beskrivs i dagens litteratur på två sätt. Den första beskrivningen av coaching menar att coaching är en metod för att frigöra individens potential. Den andra beskrivningen av coaching menar att det är allt som utförs av en ledare, chef eller coach. Då meningen med denna studie är att undersöka om kommunikatörer på Sundsvalls kommun arbetar med att coacha chefer till ett mer kommunikativt ledarskap, så kommer denna uppsats härnäst tillämpa coaching som metod (Gjerde, 2012:29).

Whitmore (2013:16) definierar coaching som:

Coaching innebär att frigöra en persons möjligheter att maximera de egna prestationer.

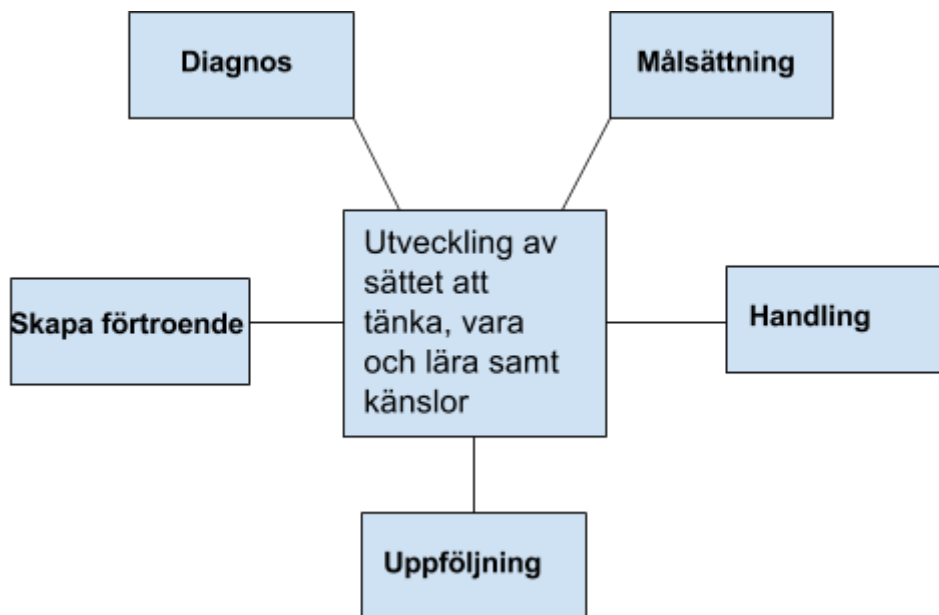
Med detta menar han på att vi alla har en inbyggd funktion att lära och att det handlar om att få hjälp av en coach att lära sig och inte att få en undervisning. Ett exempel för att klargöra

detta är sättet som vi lär oss att gå. Han menar att vi inte gör det genom instruktioner och undervisning utan genom hjälp att finna lösningen själv (Whitmore, 2013:16). Medvetenhet och ansvar är nyckelord inom coaching (Whitmore, 2013:40-43). Medvetenhet är ett resultat av fokuserad uppmärksamhet, koncentration och klarhet och leder till skicklighet. En person som ska coacha är sannolikt frestad att visa och säga åt andra att göra på samma sätt som hen själv fått lära sig att göra. Att lära in en standardmetod ger initiala prestationsvinster men utövarens personliga preferenser och egenskaper undertrycks. Att istället öka medvetenheten genom coaching lyfter fram och betonar varje persons unika egenskaper samtidigt som det stärker förmågan och tron på att kunna utvecklas. Coaching är att ge redskap och låta personen ta reda på saker och ting själv (Whitmore, 2013:40-41). Whitmore (2013:75) skriver vidare att den gode coachen följer den som coachas intresse eller tankebana samtidigt som coachen är uppmärksam på sambandet mellan detta och ämnet i stort. Han menar också att det är först när den som coachas är redo att lämna en aspekt av problemet som coachen ska ta upp sådant som blivit utelämnat. Genom att följa fokuspersonens tankebana i stället för sin egen, kan coachen vinna fokuspersonens förtroende. Detta eftersom personens intresse och behov respekteras. Även Gjerde (2012:139) menar att det är viktigt att coachen och den som ska coachas har en bra relation när det är vuxna som coachas. Hon menar att det som krävs för en god relation är att ha gemensam respekt, tillit och igenkänning. Det är båda personernas ansvar att ömsesidigt skapa en bra coachingrelation. Forskning har kommit fram till att en bra relation mellan fokuspersonen och coachen är en viktig förutsättning för att uppnå framgång med coachingen. Forskningen som har genomförts på över 2 300 fokuspersoner, har kommit fram till att fokuspersonens framgång och utveckling är beroende av personens egna engagemang och hur pass involverad fokuspersonen är under mötena (Gjerde, 2012:140). Whitmore (2013:75-76) menar att en coach ska låta den som coachas leda samtalet. Om personen känner sig tillräckligt trygg kan personen själv ta upp frågan som coachen har i åtanke. Det är osannolikt att personen som coachas är helt omedveten om de problem som finns (Whitmore, 2013:75-76) Whitmore (2013:47) listar några egenskaper hos den idealiska coachen nämligen; tålmodig, neutral, stödjande, intresserad, god lyssnare, klarsynt, medveten, har självkänedom, uppmärksam och minnesgod. Fem egenskaper som också många gånger

nämns som egenskaper hos en duktig coach som Whitmore däremot inte tycker är lika viktiga är; tekniskt expertkunnande, kunskap, erfarenhet, trovärdighet, auktoritet. Han anser att en coach inte behöver ha erfarenhet eller tekniskt kunnande inom det område som coachingen avser om coachen uppträder neutralt med en hög medvetandenivå (Whitmore, 2013:47-48).

Chefer har erkänt att de inte lägger ner tillräckligt med tid på att skapa sig en överblick, långsiktigt planera eller att forma visioner. De anser att de många gånger får syssla med brandkårsutryckningar och dessutom har svårigheter att få arbetet slutfört. För att ta tag i det område som måste bättras så skickar man istället iväg de som behöver få mer kunskap inom något på en kurs eller utbildning, men detta räcker sällan och ger oftast inte valuta för pengarna (Whitmore, 2013:31). Om *tiden* är det väsentliga i den aktuella situationen, så går det snabbast att själv utföra arbetet eller att tilldela det till någon annan och förklara tydligt hur uppgiften bör lösas. Om däremot *kvaliteten* är det väsentliga när man förmodligen det mest fördelaktiga utfallet genom coaching eftersom man genom coaching ökar medvetenheten och ansvarstagandet. Slutligen, om det är att optimera *inläringen* som är det viktigaste så kommer coaching tveklöst att maximera inläringen. Coaching ger också bäst potential till att komma ihåg det man lärt sig inför framtida likvärdiga situationer (Whitmore, 2013:32). I de flesta organisationer är både tid, kvalitet och inläring viktigt. Dock så anser de flesta företag att tid är den viktigaste komponenten, därefter kvalitet och på tredjeplats kommer inläring. (Whitmore, 2013:32)

En generell metod inom coaching som är systematisk, enkel och översiktlig är en metod som grundar sig på fem faser. De fem faserna är förtroende, att sätta upp mål, handling, diagnos och uppföljning, dessa faser kan användas i olika ordningsföljder. Modellen nedan används för coachen själv, för att hen ska utvecklas och nå sina uppsatta mål med sin coaching (Berg, 2007:156). Nedan är modellen för att visualisera de olika faserna.



Figur 6:1, i Berg, 2007:159

Berg (2007:176) skriver att varje coach måste verkställa sin egna metod anpassad till sin coaching, fokuspersonen och den aktuella situationen. Det ovan nämnda kan betraktas som en elektrisk metod, där coachen själv kan hitta inspiration och ta ut det bästa från olika metoder (Berg 2007:176).

Det finns fem betydande karaktärsdrag när det handlar om vuxnas lärande, även kallat andragogik (Northen Arizona University, 2010). I takt med att en människa mognar så utvecklas en persons självbild vilket gör att personen blir mer självstyrande. En persons erfarenhet som kommer med åren blir också en växande resurs för lärande. Beredskapen att lära blir mer anpassningsbar och utvecklingsbar ju mer erfarenhet en person har. I takt med att personer mognar så förbättras även anpassningen till lärande vilket gör att ny kunskap kan tas i bruk på en gång. Den femte och sista punkten handlar om motivationen att lära sig och det betyder att en persons motivation kommer inifrån när tillräckligt mycket mognad och erfarenhet samlats ihop (Northen Arizona University, 2010). I en utbildning för vuxna så

måste studenterna veta varför utbildningen är viktig för deras lärande och livssituation. De måste kunna applicera kunskapen i sin egen vardag. Det skapar intresse för att lära sig. Vuxna bör också vara med i planeringen och utvärderingen av sin utbildning. Erfarenheter och tidigare misstag är det som utgör grunden för vuxnas inlärningsaktiviteter och lärandet är problemcentrerat snarare än innehållscentrerat (Northern Arizona University, 2010).

Enligt Sandberg och Targama (1998:16) är förståelsen en viktig faktor i människors handlande. De anser att förståelsen ligger till grund för människors handlande i organisationer. Förståelsen är det som styr en människas tolkningar av en viss situation och även begränsar personens möjlighet att bedöma eller uppleva en situation. När en person får tillfälle att agera så kommer hen att handla efter sin förståelse utav händelsen i stora drag. Handling är på så sätt baserad på individens sätt att förstå eller tolka (Sandberg och Targama, 1998:16). För att en organisation ska fungera och ha ett gemensamt förhållningssätt till vissa situationer eller arbetsuppgifter så räcker det därför inte med en enskild människas förståelse utan det krävs en kollektiv förståelse. Det är inget som händer automatiskt vid tillfälle av en situation, utan alla tolkar en situation på sitt sätt, och genom tidigare erfarenheter som man präglas av (Sandberg och Targama, 1998:18).

5. Metod

5.1 Kvalitativa intervjuer med kommunikatörer och chefer

För att ta reda på om kommunikatörer coachar chefer till ett mer kommunikativt ledarskap har kvalitativa intervjuer använts som metod i denna studie. Sex kommunikatörer och tre chefer på Sundsvalls kommun intervjuades. Eftersom forskning om kommunikativt ledarskap är relativt nytt så bedömdes en kvalitativ metod passande i denna undersökning. Kvalitativa metoder kan ge fler dimensioner och en djupare förståelse inom fenomenet (Ahrne och Svensson, 2015:38). Metoden som använts i denna studie är kvalitativa semistrukturerade intervjuer med en person i taget. Detta eftersom syftet med studien var att ta reda på hur

kommunikatörer coachar chefer till ett mer kommunikativt ledarskap. När samtalsintervjuer används som metod arbetar man med problemformuleringar som handlar om synliggörande, hur ett fenomen gestaltar sig (Esaiasson et al., 2007:284).

5.2 Urval

Det första urval som gjordes för att undersöka hur kommunikatörer coachar chefer var att välja en organisation att basera fallstudien på (Ahrne och Svensson, 2015:40). Sundsvalls kommun valdes ut eftersom de i sin kommunikationsstrategi som antogs 2016 formulerat målet: "Sundsvalls kommun är en kommunikativ organisation med kommunikativa ledare" (Sundsvalls kommun, 2016:3). Att undersöka en organisation där kommunikativa ledare är en del av målbilden när forskningsfrågan handlar om ta reda på om kommunikatörer stödjer chefer i kommunikativt ledarskap bedömdes vara det bästa sättet att komma åt kärnan i forskningsfrågan. Att koncentrera studien till bara en organisation, i detta fall Sundsvalls kommun, gav också möjlighet för en bättre inblick och kontinuitet i det som undersöktes (Ahrne och Svensson, 2015:22).

Nästa urval, nämligen analysenheterna i denna studie, är sex kommunikatörer och tre chefer på Sundsvalls kommun. Eftersom forskningsfrågan handlar om hur kommunikatörer coachar chefer på Sundsvalls kommun till ett kommunikativt ledarskap har ett strategiskt urval gjorts av kommunikatörer och chefer från olika delar och med olika positioner inom organisationen. Det som undersökts är kommunikatörernas aktioner och intentioner och därför är majoriteten av intervjuobjekten just kommunikatörer. För att bredda analysen och se på dessa aktioner ur ett annat perspektiv så valdes också tre chefer ut och intervjuades för att se på hur de upplever kommunikatörernas coaching. De sex kommunikatörernas som valdes ut som respondenter på Sundsvalls kommun arbetar som; tillförordnad kommunikationsdirektör, kommunikationsstrateg på koncernstaben, kommunikator på Socialtjänsten nummer 1, kommunikator på Socialtjänsten nummer 2, kommunikator på Drakfastigheter och kommunikator på Stadsbyggnadskontoret. De tre cheferna som valts ut arbetar som;

fastighetschef på Drakfastigheter, planchef på Stadsbyggnadskontoret samt verksamhetschef på Socialtjänsten. Alla dessa tre chefer har också valts ut för att de arbetar i samma chefsled. Det gör att deras arbetssituationer är likvärdiga och deras svar därmed jämförbara. De bedöms ha liknande behov av, och tillgång till kommunikatörer, när det kommer till stöttning och coaching i kommunikation.

5.3 Intervjuernas utformning

Respondenterna kontaktades via mail och i mailet förklarades uppsatsens syfte och varför just de som kontaktas var relevanta för studien. Precis som Esaiasson et al (2007:262) beskriver att intervjuundersökningar bygger på en muntlig kommunikation så har intervjuerna i denna studie genomförts personligt, ansikte mot ansikte. När de tre första intervjuerna genomfördes var uppsatsens båda författare närvarande. Detta för att sedan kunna genomföra de resterande sex intervjuerna enskilt men på likvärdigt sätt. Under de tre första intervjuerna som genomfördes gemensamt var en av de två författarna ansvarig och ledde intervjun men båda ställde följdfrågor och uppmuntrade respondenten att utveckla sina svar. På samma sätt genomfördes resten av intervjuerna men alltså med bara en intervjuare. Intervjuerna tog mellan 40 och 70 minuter att genomföra. Alla intervjuer spelades in och transkriberades.

I kvalitativa intervjuer kan fasta frågeformuleringar varieras med öppna frågor och följdfrågor (Ahrne och Svensson, 2015:38). Intervjuerna i denna studie var semistrukturerade med öppna frågor och följdfrågor. En fördel med att använda kvalitativa intervjuer som metod var att ordningen som frågorna ställdes i kunde anpassas efter situationen på ett helt annat sätt än vad som varit möjligt vid ett helt standardiserat frågeformulär. Det gav svar på flera frågor och gav därmed en bredare och mer nyanserad bild. Något som kan diskuteras när metoden ger möjlighet för intervjuaren att ställa följdfrågor är studiens intersubjektivitet. Esaiasson et al. (2007:24) skriver att resultatet i möjligaste mån ska vara oberoende av forskaren som gör undersökningen. Det är inte helt säkert att någon annan forskare skulle komma fram till exakt samma resultat eftersom flera följdfrågor ställts som inte finns med i intervjumanualen. En

förutsättning för att andra forskare skulle komma fram till samma resultat är att de är väl inlästa på ämnet. Om så är fallet, vilket man skulle kunna anta, så är ändå chansen stor att andra forskare skulle komma fram till samma resultat. I och med det kan denna studie ändå bedömas vara intersubjektiv. Förberedelserna inför intervjuerna innebar inte någon hög grad av strukturering. Detta enligt rekommendation från Ryen (2004:44) som menar att en bestämd uppläggning kan göra forskaren blind. Genom för mycket struktur och bestämda frågor kan forskaren missförstå eller missa det viktiga under en intervju (Ryen, 2004:44). Därför har intervjuerna genomförts med en förbestämd intervjumanual som grund, men intervjuaren har sedan haft friheten att ställa lämpliga följdfrågor.

För att få en bra struktur på intervjuerna och vara säkra på att intervjumanualen täckte alla de områden som studien ämnade undersöka så delades intervjufrågorna in i fem delar; *inledning, coaching, kommunikativt ledarskap, utmaningar* och *nyckelprinciper*.

Varje intervju började med ett fåtal inledande frågor enligt de rekommendationer som finns om att en intervju ska börja med en uppvärmningsfas och ett samtalsämne som intresserar intervjupersonen (Ryen, 2004:47). I del två och del tre handlade frågorna om uppsatsens huvudteman; coaching och kommunikativt ledarskap. När intervjupersonen blivit varm i kläderna inleddes den fjärde delen som handlade om de utmaningar som eventuellt finns med att coacha till kommunikativt ledarskap. Slutligen, i den sista delen, så ställdes frågor om de nyckelprinciper som finns presenterade i teorin om kommunikativt ledarskap. Detta för att ytterligare kunna jämföra respondenternas bild av kommunikativt ledarskap med teorin.

5.4 Metodproblem och validitet

För att mäta det studien ämnade mäta utformades en intervjumanual med frågor som skulle ge svar på frågeställningarna. Stor vikt lades vid att frågorna inte skulle vara för teoretiska. Del ett till och med tre i intervjumanualen bestod av frågor som var tydligt kopplade till respondenternas praktiska verklighet. I den sista delen som bestod av frågor som utgick från de nyckelprinciper som finns presenterade i kommunikativt ledarskap var frågorna medvetet

mer färgade av teorin. Hade hela intervjumanualen varit utformad på det sätt som sista delen var så hade studien inte haft någon bra begreppsvaliditet. Frågorna hade varit för svåra för respondenterna att relatera till sin egen verklighet. Men genom att till största del ha frågor som var bra översatta från studiens teoretiska frågeställningar till ett operationellt språk och sedan avslutningsvis ha de mer teoretiska frågorna så ökade i stället begreppsvaliditeten. De personer som "förstod" de avslutande frågorna och kunde utveckla sina svar till mer än ja eller nej visade på en större förståelse för kommunikativt ledarskap såsom det definieras i teorin. Det gav större bredd i empirin och fler aspekter att ta i beaktande när resultatet skulle sammanställas. I samband med att frågor ställdes om nyckelprinciperna så ställdes också frågan *Är detta något som du någon gång tagit upp när du coachat en chef?* till kommunikatörerna. Ett metodproblem som uppdagades när det var dags att sammanställa resultatet var att frågan *Är detta något som en kommunikatör någon gång tagit upp när du blivit coachad?* glömde att ställas till cheferna. Eftersom syftet med studien var att ta reda på hur kommunikatörer coachar chefer i kommunikativt ledarskap var det en stor miss att inte fråga cheferna om de någon gång coachats i nyckelprinciperna. Problemet rättas till genom att de tre cheferna fick svara på dessa frågor i efterhand via mail. Tack vare att dessa kompletterande frågor skickades till cheferna i efterhand så förbättrades resultatvaliditeten i studien. Eftersom Sundsvalls kommun är en stor och komplex organisation med cirka 400 chefer och 27 kommunikatörer och det i denna studie endast intervjuats sex kommunikatörer och tre chefer så är denna pilotstudie inte generaliserbar.

5.5 Transkribering och sammanställning av resultat

Ljudet från alla intervjuer spelades in och de transkriberades på likvärdigt sätt.

Transkriberingen gick till på samma sätt som Ahrne och Svensson (2015:51) beskriver en transkriberingsprocess. Ljudet spelades upp, i detta fall från en smartphones ljudinspelnings-app, där det lätt gick att stoppa och spela upp vissa sekvenser igen.

Transkriberingen utfördes av samma person som genomfört intervjun. Valet att göra så baserades på att den person som intervjuades kände till hur respondentens kroppsspråk samspelat med talet. En annan anledning till det upplägget berodde på det Ahrne och

Svensson (2015:51) skriver. De menar att om någon annan transkriberar så finns risken att denne inte förstå sammanhanget eller dialekten och därför kan blanda ihop ord. Vid de tillfällen respondenten använde sig av kroppsspråk som hade betydelse för sammanhanget skrevs en beskrivning av detta inom parentes i transkriberingen. Även vid de tillfällen då respondenterna skrattade så skrevs det inom parentes. Intervjuerna har transkriberats i sin helhet, det vill säga att när personen kommit in på saker som till synes inte har med frågan att göra, så har det ändå skrivs ner. Detta för att inte riskera att missa aspekter som i sin helhet skulle kunnat vara betydande för studien samt för att alla intervjuer skulle transkriberas på likvärdigt sätt.

Alla de transkriberade intervjuerna, de vill säga empirin, lästes noga igenom och kodades. Kodningen gick till på så sätt att författarna vid första genomläsningen gjorde anteckningar och kommentarer om det som vid första anblicken upplevdes relevant för studien. Med studiens frågeställningar som utgångspunkt tillsammans med dessa kommentarer och anteckningar valdes sedan fyra teman ut. För att sammanställa resultatet användes kartläggningsmetoden. Esaiasson et al. (2007:306) menar att man i kartläggningsmetoden utgår från ett fenomen och kartlägger samtliga relevanta aspekter av detta fenomen. Det aktuella fenomenet som kartlades i denna studie var *coachande av kommunikativt ledarskap*. De kartlagda aspekterna sorterades in i fyra teman; 1. Hur Kommunikativt ledarskap tolkas av respondenterna. 2. Hur kommunikatorerna coachar cheferna. 3. Coaching av cheferna i kommunikativt ledarskap och 4. Utmaningar med att coacha chefer till ett kommunikativt ledarskap. Varje tema har kopplats till en frågeställning och därför bedöms det insamlade materialet ha bra kvalité sett till studiens syfte och frågeställningar.

6. Resultat och analys

6.1 Hur Kommunikativt ledarskap tolkas av respondenterna

Det finns många likheter mellan respondenternas svar på frågan; *För någon som inte vet vad Kommunikativt ledarskap är, hur skulle du beskriva det?* och på frågan *Hur tycker du att en bra chefska vara?* Socialtjänstens två kommunikatörer säger till och med att en bra chef är synonymt med beskrivningen av en kommunikativ ledare. De tre cheferna som intervjuats nämner också att deras beskrivning av kommunikativt ledarskap stämmer in på deras syn på hur en bra chef ska vara. Alla respondenter beskriver att en bra och kommunikativ ledare är tydlig. Kommunikationsdirektören, Stadsbyggnadskontorets kommunikatör och kommunikatör 1 på Socialtjänsten beskriver det som att en kommunikativ chef visualiserar och översätter så att medarbetarna förstår mål och händelser i verksamheten. Stadsbyggnadskontorets kommunikatör säger såhär:

Jag ska veta att om jag inte gör det här så kommer någonting i kedjan inte att funka. Att jag förstår att det jobb jag gör är jätteviktigt och bidrar. Att man som chef är väldigt tydlig med att tydliggöra den här helheten.

Att vara tydlig, tydliggöra helheten och att visualisera och översätta, är punkter som används för att beskriva kommunikativt ledarskap. Johansson, Miller och Hamrin (2014:153-155) skriver att kommunikativa ledare får medarbetare att förstå hur deras jobb bidrar till organisationen som helhet samt engagerar sig för att tydliggöra meddelanden och event. Kommunikativa ledare förstår att om medarbetarna förstår organisationens mål, processer och event så påverkas deras beteende på ett positivt sätt (Johansson, Miller och Hamrin 2014, 153-155). I CCO-teorin lyfts självstrukturering som en av de processer som skiljer en organisation från en vanlig grupp. Självstrukturering innefattar den kommunikation som styr

en organisation, till exempel beslut om resurser, rutiner, strategier, dokument med arbetsbeskrivningar (Robert, McPhee, och Zang, 2009:35). I kommunikativt ledarskap är det alltså viktigt att dessa bitar får mening. Två kommunikatörer och två chefer lyfter tillgänglighet och att vara inkluderande som viktiga delar i ett kommunikativt ledarskap. Det stämmer överens med studier som Volvokoncernen gjort om kommunikativt ledarskap. Där kommer de fram till att två centrala egenskaper hos en chef är närvaro och transparens (Hamrefors och Nordblom, 2007:4). Att vara empatisk, omtänksam och respektfull nämns av kommunikatören på Drakfastigheter och kommunikatör 2 på Socialtjänsten.

De sätter sig inte på några höga hästar och tycker att de alltid själv har rätt. De kan omvärdera vad de tycker, tänker och känner men är ändå så trygga i sin roll att de vet vad de står för och vågar framföra det. Men det är ändå det här empatiska sättet de gör det på. Så det känns liksom äkta. - Kommunikatör 2 på Socialtjänsten

Det stämmer in på det Sjöholm et al. (refererad i Heide, Johansson och Simonsson, 2012:19) skriver om att kommunikationsarbetet haft en mer vertikal riktning, nedåtgående från chefer till anställda, i stället för en horisontell riktning med kommunikation mellan olika avdelningar och medarbetare som det går mot nu. Även Johansson, Miller och Hamrin (2014:153-155) beskriver kommunikativa ledare just som tillgängliga, respektfulla och att de uttrycker omtanke för medarbetare. De skriver också att kommunikativa ledare är villiga att ändra sig (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:153-155).

Stadsbyggnadskontorets kommunikatör säger att en kommunikativ ledare ska sträva efter att skapa ett öppet klimat där medarbetare får ställa frågor vilket är snudd på identiskt med teorin som säger att kommunikativa ledare visar tydligt att det är bra när de anställda ställer frågor och att en kommunikativ ledare förespråkar ett positivt klimat i gruppen (Johansson, Miller

och Hamrin, 2014:153-155). Fem av de nio respondenterna säger att en bra chef är lyhörd och bra på att lyssna. Så här säger Socialtjänstens verksamhetschef:

En bra chef ska vara lyhörd och känna av verksamhetens behov, samtidigt ha ett stort engagemang och visa vägen.

Att vara lyhörd och lyssna är förutsättningar för många av de egenskaper som beskrivs i teorin om kommunikativt ledarskap. Till exempel för att kunna engagera medarbetare i dialog och aktivt söka och ge feedback. Kommunikativa ledare är lyhörda för feedback skriver Johansson, Miller och Hamrin (2014:155). I CCO-teorin nämns aktivitetskoordinering som en kommunikativ process som krävs för att en organisation ska fungera. Med aktivitetskoordinering menas den process som krävs för att justera en arbetsprocess eller för att lösa plötsliga praktiska problem (Robert, McPhee, och Zang, 2009:38). För att denna process ska vara möjlig krävs också flera av de delar som respondenterna pratar om och som återfinns i kommunikativt ledarskap. Till exempel att kunna ge och ta emot feedback, att vara flexibel och att lyssna. Även det andra som Socialtjänstens verksamhetschef lyfter; att känna av verksamhetens behov, att ha ett stort engagemang och visa vägen, stämmer in på kommunikativt ledarskap. Johansson, Miller och Hamrin (2014:155) skriver att en kommunikativ ledare genom att artikulera en vision fungerar som förebilder för de anställda. Att kunna ge konstruktiv feedback och att föra dialog med medarbetarna nämns av kommunikator 1 på Socialtjänsten och fastighetschefen. Detta stämmer överens med Volvokoncernens operationalisering av communicative leadership index (CLI) där de kom fram till att viktiga egenskaper hos en chef är att ha en öppen dialog, personlig återkoppling, och involverar medarbetarna i beslutsprocesser (Hamrefors och Nordblom, 2007:4). Två kommunikatörer tycker att en bra chef ska vara coachande vilket också nämns av Johansson, Miller och Hamrin (2014:153-155). De skriver att en kommunikativ chef antar en coachande person och kan motivera för de anställda varför deras arbetsuppgifter ser ut som de gör (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:153-155). Kommunikationsdirektören och två kommunikatörer säger att struktur är viktig för en kommunikativ ledare och även att tala väl

om sin enhet nämns. Johansson, Miller och Hamrin (2014:153-155) hävdar att en kommunikativ ledare skapar en struktur som främjar arbetet samt företräder avdelningen. Kommunikatören på Stadsbyggnadskontoret säger att kommunikativt ledarskap innebär att man är medveten om att i princip allt man gör som chef handlar om kommunikation. Hon säger att kommunikativt ledarskap innebär:

Att vara medveten om kommunikationens betydelse för att få verksamheten att bli effektiv. Att ha friska medarbetare, att få delaktighet och att få folk att vilja nå målen.

Att kommunikation är av stor vikt för att en organisation ska fungera är något som tas upp på flera ställen i teorin. I CCO-teorin, Communicative Constitution of Organization, ser man på kommunikation som ett verktyg som individer använder för att skapa relationer, koordinera och för att upprätthålla själva organisationen (Robert, McPhee, och Zang, 2009:21). Fairhurst och Connaughton (2014:10) menar att det finns flera perspektiv som utgår från att kommunikation definierar och skapar ledarskap. De framhäver också att ledares kommunikation är ett medel för att organisera och leder till organisering (Fairhurst och Connaughton, 2014:10). Studier av vad ledare gör på jobbet illustrerar att de spenderar 79 till 90 procent av sin tid med att kommunicera varje dag (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:148).

Respondenterna tog upp många delar som stämmer in på den teoretiska definitionen av kommunikativt ledarskap. Några sticker ut och ger en nästan fullständig bild av en kommunikativ ledare såsom den beskrivs i teorin. Medan andra nämner väsentliga delar men också utelämnar delar. Ett undantag finns och det är en av kommunikatorerna som endast lyfter tre aspekter av kommunikativt ledarskap som återfinns i teorin när hon ombeds beskriva begreppet. Hon säger inte heller självmant att hennes syn på en bra chef är samma som hennes syn på kommunikativt ledarskap vilket de andra respondenterna gör. De tre chefernas

beskrivning av en kommunikativ ledare ger en något fattigare bild i relation till teorin om kommunikativt ledarskap än kommunikatörernas. Men eftersom syftet med studien handlar om huruvida kommunikatörerna coachar chefer till ett mer kommunikativt ledarskap så är chefernas syn på begreppet inte lika intressant som kommunikatörernas i denna studie. En av frågeställningarna i uppsatsen handlar om vad kommunikatörerna och cheferna på Sundsvalls kommun lägger i begreppet kommunikativt ledarskap och huruvida det stämmer överens med den teoretiska definitionen. Hos fem av de sex kommunikatörerna som intervjuats så märks det att de är bekanta med teorin och att deras bild av kommunikativt ledarskap stämmer överens med teorin. Alla delar lyfts inte fram men då teorin är omfattande så kan det anses orimligt att kunna alla delar utantill. Även innebörden i chefernas beskrivning av kommunikativt ledarskap återfinns till stora delar i teorin. Det talar för att kunna dra en slutsats om att bilden som kommunikatörerna och cheferna på Sundsvalls kommuns har av kommunikativt ledarskap stämmer överens med teorins definition. Å andra sidan så är det en kommunikativt ledare som inte ger en speciellt övertygande bild av begreppet i jämförelse med teorin. Det gör det svårt att med säkerhet kunna dra en sådan slutsats. Om hon inte har en fullständig bild av begreppet så kan det inte uteslutas att det är fler kommunikativt ledare och chefer på kommunen som har en otydlig bild av begreppet. Det som talar för att ändå kunna dra slutsatsen att Sundsvalls kommuns bild av kommunikativt ledarskap stämmer överens med den teoretiska definitionen är att ingen av respondenterna sagt något som motsätter sig teorin. Bedömningen handlar alltså om huruvida respondenterna gett tillräckligt med exempel på vad som definierar ett kommunikativt ledarskap. Det finns ingenting i empirin som går stick i stäv med vad kommunikativt ledarskap och är eller som är en direkt motsats till begreppet. Det finns inte heller någonting som ligger i gränslandet. Allt som nämns passar in eller harmoniserar med begreppet. Ytterligare en sak som talar för att kunna dra slutsatsen att bilden stämmer är att Johansson, Miller och Hamrin (2014:157) skriver att de beteenden och principer som presenterar måste matchas med de olika kontexter och arbetssituationer som chefer befinner sig i. Och att vissa delar förmodligen är viktigare än andra beroende på situation och miljö (ibid). Det kan tolkas som att alla delar ur kommunikativt ledarskap kan plockas ut och appliceras i olika kontexter utan att det för den sakens skull innebär att

konceptet är urvattnat. Det styrker att kunna dra slutsatsen att det är kommunikativt ledarskap som implementeras.

6.2 Hur kommunikatorerna coachar cheferna

En av frågeställningarna i denna uppsats är *Hur stödjer och coachar kommunikatorer chefer?* Åtta av nio respondenter uppger att det handlar både om externa och interna frågor när en kommunikator coachar en chef. Stadsbyggnadskontorets planchef skiljer sig genom att bara ta hjälp av en kommunikator när det handlar om externa kommunikationsfrågor. Hon menar att hon inte upplevt sig ha behov av hjälp med internkommunikation. Respondenterna uppger att coaching sker i många olika situationer men att det ofta är något specifikt som coachingen handlar om. Så här säger kommunikationsstrategin:

Jag hjälper till vid situationer. Att hjälpa chefer allmänt med sin kommunikation sker genom utbildningar som vi håller.

Detta påstående kan tolkas som att kommunikationsstrategen menar att “allmän kommunikation” är grundläggande teorier om kommunikation och att det i en situation med ett konkret problem blir för teoretisk att prata i allmänna termer. Det skulle kunna betyda att hon anpassar sin coaching till situationen vilket stämmer överens med det Berg (2007:176) skriver. Han skriver att varje coach måste utföra sin egen metod som anpassas till sin egen coaching, de som ska coachas och situationen.

Även om respondenterna uppger att coaching sker i många olika situationer så är det några exempel som lyfts fram. Coaching sker ofta till exempel när en kommunikationsplan ska utformas, vid mediekontakt och vid en förändring. Så här sa kommunikationsdirektören när han skulle ge exempel på hur det kan gå till när en chef coachas:

Ett externt ärende kan vara att en chef blivit uppringd av media då det är turbulent inom den personens område och ringer oss för att chefen

känner sig lite osäker. Då coachar vi och går igenom frågor som kan tänkas ställas. Då klarnar ofta bilden för den som ska intervjuas och personen känner sig bättre till mods. Ett internt ärende kan vara att man ska informera om en förändring i organisationen och då kan vi coacha i hur det ska förmedlas så att det inte bara skickas ut ett mail.

Det råder inget tvivel om att kommunikatörerna har en stödjande roll gentemot cheferna när det handlar om kommunikation. Alla kommunikatörer uppger att de coachar chefer regelbundet och alla chefer uppger att de tagit hjälp av kommunikatörer ett flertal gånger. Det stämmer överens med det Heide, Johansson och Simonsson (2012:19) skriver om att utvecklingen går mot en mer strategisk kommunikatörsroll som handlar om verksamhetsnytta och att stödja och utveckla chefers och medarbetares kommunikation. Fyra kommunikatörer och en chef uppger att coachingen från en kommunikatör till en chef nästan alltid sker på chefens initiativ. Att det är chefen som tar kontakt för att få hjälp i en specifik fråga eller med ett specifikt problem. Men båda kommunikatörerna på Socialtjänsten samt chefen på Socialtjänsten och fastighetschefen säger att det sker på bådars initiativ.

Det är både och. Förr så var det jag som initierade men med ökad medvetenhet så kommer det allt fler som förstår att det är viktigt. Förr var jag tvungen att hålla ögonen öppna och ta upp saker som vi borde göra något åt. - Kommunikatör 1 på Socialtjänsten

Det är ingen som uppger att coachingen oftast sker på kommunikatörens initiativ. Det faktum att många hävdar att coachingen oftast sker på chefernas initiativ och att kommunikatör 1 på Socialtjänsten menar att det sker oftare nu när cheferna fått en ökad medvetenhet skulle kunna tolkas som att motivation hos cheferna är avgörande för att coachingen ska äga rum. En av de betydande karaktärsdrag när det handlar om vuxnas lärande handlar om motivationen att lära sig. Att mognad och erfarenhet gör att motivationen kommer inifrån (Northen Arizona

University, 2010). Det tyder också på att cheferna är mer angelägna om att bli coachade när de själva ser behovet. Så här säger Socialtjänstens verksamhetschef:

*Ibland i den verksamhet där jag arbetar i så har vi haft
uppmärksammade fall där media ligger på och då blir det att vi
behöver akut hjälp och skriker efter kommunikatörer.*

Enligt Socialtjänstens chef så efterfrågas alltså kommunikatörernas hjälp och coaching när ett akut behov uppstår av deras expertis. Det stämmer med Adult Learning Theory som menar att vuxna studenter måste veta varför utbildningen är viktig för deras lärande och livssituation. De måste kunna applicera kunskapen i sin egen vardag (Northern Arizona University, 2010). Det stämmer till viss del även in på det Whitmore (2013:31) skriver om att chefer erkänt att de inte lägger ner tillräckligt med tid på att skapa sig en överblick utan att de många gånger får syssla med brandkårsuttryckningar. På frågan *Med dina egna ord, hur skulle du beskriva fenomenet coaching?* beskriver alla kommunikatörer att när man coachar, ska man hjälpa personen att själv hitta lösningar. Detta stämmer överens med Whitmores (2013:16) sätt att definiera coaching som menar att coaching innebär att frigöra en persons möjligheter att maximera de egna presentationerna. Med detta menar han att coaching inte ska ske genom instruktioner eller undervisning utan genom hjälp och att finna lösningen själv (Whitmore 2013:16). Ett exempel på hur en av kommunikatörerna svarade angående synen på coaching är kommunikationsstrategen, som uttrycker sig på ett likvärdigt sätt som Whitmore:

*Coaching är att den som jag coachar själv hittar svaret på sin egen
utmaning. Jag kan sitta inne på massa kunskap men svaret måste vara
sann för den jag coachar. Den personens sanning blir den rätta
sanningen.*

Denna syn på coaching stämmer även in på beskrivningen av coaching som en metod för att frigöra en individs potential (Gjerde 2012:17-18). Kommunikatör 1 på Socialtjänsten pratar också om att hjälpa personen som coachas att hitta lösningar. Hon säger såhär:

Att coacha någon det är att hjälpa dem vidare till en lösning. Inte att jag ger dem en lösning, men man leder in perspektiv så att de får hjälp i sitt tänkande.

Detta stämmer in på det Whitmore (2013:75) skriver. Han menar att den gode coachen följer den som coachas intresse eller tankebana samtidigt som coachen är uppmärksam på sambandet mellan detta och ämnet i stort. Han menar också att det är först när den som coachas är redo att lämna en aspekt av problemet som coachen ska ta upp sådant som blivit utelämnat. Whitmore (2013:76) anser också att den som ska coacha ska låta fokuspersonen leda samtalet vilket stämmer överens med det som kommunikatör 1 på Socialtjänsten säger.

Respondenternas åsikter om hur mycket kunskap om organisationen och chefernas arbete en kommunikator måste ha för att kunna coacha cheferna skiljer sig åt.

Kommunikationsstrategen säger såhär:

Jag behöver veta utmaningen som de står inför, men själva organisationen är sekundär, för den sitter ju de inne på kunskap om. Jag tror att man skulle kunna gå in och coacha utan att man kan deras organisation då man kan det de ber om hjälp om.

Citatet ovan går emot det Hamrefors (2010:144) skriver, nämligen att kommunikatorer behöver ha kunskap om organisationens processer, struktur, sociala interaktion och intressenter. Kommunikationsdirektören däremot säger såhär:

Ju mer man kan om verksamheten desto lättare att hjälpa till. Jag tror inte så mycket på att jag ska komma in som kommunikationsexpert och coacha utan om jag går in i ett projekt så brukar jag lägga ner tid på att förstå vad projektet handlar om. Jag skulle säga att jag vill veta ganska mycket om personens område.

Alla tre intervjuade chefer menar att det som krävs för att de ska ta till sig av en kommunikätörs coaching är att kommunikätören har relevant kunskap. De uttrycker också att det är en fördel ju mer kommunikätören som ska coacha dem kan om organisationen. Detta för att kunna förstå helheten och problematiken. Men de är också eniga i att kommunikätörerna inte behöver vara experter på det. Så här svarade fastighetschefen på frågan *Är det viktigt att kommunikätören har kunskap om organisationen och ditt arbete för att kunna coacha dig?*

Ja, fast kanske inte så jättemycket. Men däremot att ha en förståelse för de frågor som vi hanterar och innebörden av dem. Det tar tid att sätta sig in i frågorna, man behöver inte kunna lika mycket om byggen som projektledaren. Däremot att veta lite grann i stort för att kunna hjälpa till med kommunikationen.

Detta skulle kunna tolkas som att en grundförutsättning för att en chef ska ta till sig av en kommunikätörs coaching är att kommunikätören har mycket god kunskap om kommunikation och kommunikationsprocesser. Att kommunikätören har viss kunskap om organisationen men framförallt att kommunikätören har förmågan att komma med råd om kommunikation som går att applicera på chefens verklighet och det problem som hen står inför. För att kunna göra det kan det antas att man behöver vara uppmärksam, klarsynt och medveten som coach. Det stämmer in med de egenskaper som listas i teorin nämligen att den idealiske coachen är tålmodig, neutral, stödjande, intresserad, god lyssnare, klarsynt, medveten, har självkännedom, uppmärksam och minnesgod. En coach behöver däremot inte ha erfarenhet

eller tekniskt kunnande inom det område som coachingen avser om coachen uppträder neutralt med en hög medvetandenivå (Whitmore, 2013:47-48). Det stämmer in på det Hamrefors (2010:143) skriver om att kommunikatörer måste vara bra på att förstå andra människors tankeprocesser och andra människors förmåga att se saker ur olika perspektiv. Han menar också att en kommunikatör måste förstå de grundläggande mekanismerna bakom hur och varför människor uppfattar saker och ting på ett visst sätt. Detta för att en kommunikatör ska kunna delta i ledarskapet i en organisation. Kommunikatör 1 på Socialtjänsten säger att man måste förstå kontexten för att kunna coacha vilket stämmer in på detta resonemang. Man skulle kunna anta att det ingår i en kommunikatörs profession att ha relevant kunskap både om kommunikation och om den organisation som de verkar i. Att ha trygghet i sin profession är en sak som kommunikationsstrategen tar upp som en viktig del för att kunna coacha chefer. Det är inte en självklarhet enligt Johansson och Ottestig (2009:161) som menar att kommunikatörers legitimitet internt inte är väletablerad. Kommunikatör 2 på Socialtjänsten säger man måste ha grund för det man säger. Dessa båda påståenden stämmer in på chefernas syn om att kommunikatörerna måste ha relevant kunskap. Två kommunikatörer anser att det krävs att en chef har förtroende för kommunikatören för att ta till sig av dennes coaching. Gjerde (2012:140) anser att det är båda parter ansvar vid ett coachingstillfälle att ömsesidigt skapa en bra coachingrelation. Forskning har visat att det är en viktig förutsättning för att uppnå framgång med sin coachning. Förtroende tas upp i teorin som en generell metod inom coaching som är systematisk, enkel och översiktlig och grundar sig på fem faser. De fem faserna är förtroende, att sätta upp mål, handling, diagnos och uppföljning. Dessa faser kan användas i olika ordningsföljder och kan i vissa fall överlappa varandra (Berg 2007:156).

6.3 Coaching av cheferna i kommunikativt ledarskap

Det finns mycket som pekar på att kommunikatörerna på Sundsvalls kommun har en bild av kommunikativt ledarskap som överensstämmer med den teoretiska definitionen. Det finns också mycket i resultaten som stödjer slutsatsen att kommunikatörer har en stödjande och

coachande roll gentemot cheferna på kommunen. Syftet med studien är att ta reda på hur kommunikatörerna stödjer cheferna i kommunikativt ledarskap. När frågan kom upp angående hur Sundsvalls kommun arbetar med kommunikativt ledarskap så berättade samtliga respondenter att kommunikatörerna håller i utbildningar för cheferna i kommunikativt ledarskap. Men i vilken utsträckning de hålls och vilka som erbjuds dessa utbildningar är inte helt tydligt. Så här svarade kommunikatören på Drakfastigheter på frågan *Hur jobbar ni med kommunikativt ledarskap på Sundsvalls kommun?*

Jag kan inte riktigt svara på det. För jag vet faktiskt inte hur vi jobbar. Dels så kan man väl säga att det finns ett mål om att vi ska jobba med kommunikativt ledarskap och det finns i kommunikationsstrategin. Men sen rent konkret så tror jag att vi är i början. Det har varit lite utbildningar. Det har varit prat om det. Man börjar etablera begreppet på nåt sätt.

Kommunikatör 2 på Socialtjänsten säger såhär:

Vi anordnar mycket utbildningar eller vi har gjort det i alla fall för kommunikativt ledarskap. Jag vet inte i vilken mån de använder sig av det nu, nya chefer. Om de faktiskt verkligen går de här utbildningarna. Men vi har ju lyft upp det på agendan och det är ju viktigt.

Kommunikatör 1 på Socialtjänstens säger såhär:

Vi har ingen regelbundenhet i hur ofta vi har utbildningar utan när behov uppstår.

Den person som kan antas ha bäst överblick över hur kommunen jobbar med kommunikativt ledarskap är den person som vid studiens genomförande var tillförordnad kommunikationsdirektör. Han svarade såhär:

Det finns lite olika sätt, dels vill vi att strategin ska vara ett sammanhållet paraply för det vi ska uppnå, det vill säga 14 punkter som vi ska uppnå på tre år. Det ska finnas verktyg i form av utbildningar, det blir ett sätt att så frö och lägga grunden. Det ska finnas koppling mellan teori, verktyg och uppföljning.

Med dessa påståenden som utgångspunkt kan man anta att det tillvägagångssätt som framförallt används för att implementera kommunikativt ledarskap på Sundsvalls kommun är att genomföra utbildningar för cheferna. I teorin om vuxnas lärande så lyfts erfarenhet och mognad som viktiga egenskaper för att kunna ta till sig av ny kunskap. Erfarenhet och mognad gör att ny kunskap kan tas i bruk på en gång och att motivationen kommer inifrån (Northen Arizona University, 2010). Utbildningar kan med den teorin som utgångspunkt ses som en bra metod för att utveckla cheferna på Sundsvalls kommun till mer kommunikativa ledare. Whitmore (2013:32) å andra sidan menar att utbildningar inte ger samma kvalite som coaching eftersom man genom coaching ökar medvetenheten och ansvarstagandet. Han menar också att coaching maximerar inläringen och att det ger bäst potential att komma ihåg det man lärt sig när man står inför liknande situationer i framtiden (Whitmore 2013:32).

En av de intervjuade cheferna sa att hon inte deltagit i någon utbildning i kommunikation under sin tid som yrkesverksam inom Sundsvalls kommun. Detta faktum sammantaget med kommunikatörernas skilda svar om hur Sundsvalls kommun arbetar med kommunikativt ledarskap tyder på att dessa utbildningar i dagsläget inte täcker in alla chefer på kommunen.

Under intervjuerna har frågor ställts till respondenterna om några av de nyckelprinciper som beskrivs i Kommunikativt ledarskap. Det vill säga att en kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, aktivt söker och ger feedback, involverar medarbetarna i beslutsfattande,

uppfattas som öppen och involverande, är tydlig med vilka förväntningar som finns på de anställda, engagerar sig för att rama in och tydliggöra meddelanden samt möjliggör och stödjer meningsskapande (Johansson, Miller och Hamrin 2014:153-155). Kommunikatörerna fick frågor om de någon gång i samband med att de coachat en chef pratat om dessa nyckelprinciper. Dessa frågor ställdes i syfte att ta reda på om de tar upp delar av kommunikativt ledarskap i sin coaching för att på så sätt kunna dra en slutsats om huruvida de coachar cheferna till ett mer kommunikativt ledarskap såsom det definieras i teorin.

Kommunikationsdirektören var välbekant med alla punkter och berättade att många tas upp i deras utbildningar. Han sa dock ingenting om att han tagit upp någon av punkterna i samband med personlig coaching av en chef. Kommunikatören på Drakfastigheter berättar att han tagit upp några av dessa punkter och andra inte. Två av kommunikatörerna har inte tagit upp någon av punkterna i samband med att de coachat en chef medan de två kommunikatörerna på Socialtjänsten säger att de tagit upp samtliga punkter vid olika coachingstillfällen. Cheferna som intervjuades frågades om de någon gång blivit coachad i respektive nyckelprincip. Både fastighetschefen på Drakfastigheter och verksamhetschefen på Socialtjänsten svarade ja på samtliga punkter. Planchefen på Stadsbyggnadskontoret svarade ja på två punkter men nej på fem. När kommunikatör 1 på Socialtjänsten fick frågan om hon pratat med chefer om att de ska engagera medarbetare i dialog, som en av nyckelprinciperna handlar om, svarar hon såhär:

Ja det pratar vi kommunikatörer ofta om, värdet av dialog. Vi försöker plantera vad dialog är.

Kommunikation i form av dialog kan ses som ett gemensamt arbete där båda parter strävar efter att uppnå en ömsesidig förståelse (Falkheimer och Heide, 2014:41-42). Att engagera medarbetare i dialog är en viktig del i kommunikativt ledarskap alltså tyder det på att kommunikatör 1 på Socialtjänsten coachar chefer i kommunikativt ledarskap.

Kommunikationsstrategens svar på en av frågorna om nyckelprinciperna, som handlar om huruvida hon tagit upp att det är viktigt att involvera medarbetarna i beslutsfattande i samband med coaching var:

Jag coachar inte på den nivån. Jag hjälper till vid situationer. Att hjälpa chefer allmänt med sin kommunikation sker genom utbildningar som vi håller.

Hon tillsammans med kommunikatören på Stadsbyggnadskontoret var de som svarade nekande på samtliga punkter. Även Stadsbyggnadskontorets kommunikatör sa att hon inte coachar på den nivån när hon fick frågorna om nyckelprinciperna. Kommunikationsstrategen sa angående några punkter att hon skulle kunna tänkas ta upp dem om det var det frågan handlade om eller om hon ställdes inför ett sådant dilemma vid coachingstillfället.

Drakfastigheters kommunikatör sa också att han skulle kunna tänkas ta upp punkterna om det passade in i situationen. Berg (2007:157) skriver att varje coach måste utföra sin egna metod som anpassas till sin egen coaching, de som ska coachas och situationen. Det styrker det respondenterna säger om att de tar upp dessa punkter när det passar in i situationen. Även Johansson, Miller och Hamrin (2014:157) skriver att de beteenden och nyckelprinciper som presenterar måste matchas med de olika kontexter och arbetssituationer som chefer befinner sig i. Vissa delar är förmodligen viktigare än andra beroende på situation och miljö (ibid).

Fyra av sex kommunikatörer hävdade alltså att de skulle kunna ta upp vissa delar ur kommunikativt ledarskap vid personlig coaching om det passade in i just den situation som coachingen handlade om. Av dessa svar skulle man kunna tolka det som att dessa fyra kommunikatörer inte medvetet försöker utnyttja de personliga coachingstillfälena med cheferna till att implementera kommunikativt ledarskap utan att det sker då och då, mer eller mindre omedvetet. Kommunikationsdirektören sa såhär när han skulle ge exempel på hur coachingen av cheferna kan gå till:

Ett internt ärende kan vara att man ska informera om en förändring i organisationen och då kan vi coacha i hur det ska förmedlas så att det inte bara skickas ut ett mail.

Detta, att coacha chefer att inte bara skicka ett mail utan att lägga ner mer tid och engagemang för att informera om en förändring kan ses som att Kommunikationsdirektören vill att cheferna ska utveckla sin kommunikation från ett transmissionssynsätt till ett meningsskapande synsätt. I transmissionssynsättet handlar det om att överföra, sända och ge information till andra medan men i meningsskapande kommunikation tar del av andras och delar sina egna tankar och idéer. Genom meningsskapande kommunikation sker en stor del av de processer som tillskriver saker och händelser en viss mening (Falkheimer och Heide, 2014:35-40). Fairhurst och Connaughton (2014:10) menar att ledares kommunikation är både överföring, meningsskapande och relationell. Meningsskapande passar också in på kommunikativt ledarskap där Johansson, Miller och Hamrin (2014:153-155) skriver att en kommunikativ ledare engagerar sig aktivt i att rama in och tydliggöra meddelanden och event därför att medarbetares beteende påverkas positivt om de förstår organisationens mål, processer och event. Detta tyder på att kommunikatorerna ibland coachar chefer att bli mer kommunikativa ledare även om det inte är en medveten strategi och görs med teorin i fokus. Det görs när det passar in i kontexten. Enligt Whitmore (2013:32) så är coaching den effektivaste metoden för att optimera inlärning och om god kvalitet är det viktigaste i den aktuella situationen.

De två kommunikatorerna som arbetar på Socialtjänsten skiljer sig i detta hänseende. Förutom att de tagit upp och coachat chefer i alla punkter som presenteras i nyckelprinciperna så verkar de ha en annan medvetenhet om kommunikativt ledarskap även i sin personliga coaching. Så här svarar kommunikator 2 på fråga *Hur kan du i din roll som kommunikator bidra till att cheferna får ett mer kommunikativt ledarskap?*

Att man lyfter det varje gång man träffas och möts. Man kanske inte säger det rent ut men med olika exempel och det man coachar i. Att det handlar om att vara kommunikativ som chef. När man ställer

frågor så ställer man frågor som handlar om att vara kommunikativ.

Hur de kan göra för att vara det på ett bra sätt i sin roll.

Även kommunikatör 1 på Socialtjänsten sa att hon hela tiden försöker öka medvetenheten kring kommunikativt ledarskap. Kommunikatör 2 sa att hon inte ser någon utmaning med att coacha cheferna på Socialtjänsten i kommunikativt ledarskap men att hon tyckte det var väldigt svårt på en annan förvaltning där hon jobbat tidigare.

Där tror jag inte att de hade kläm på vad en kommunikatör gör, vilken roll vi hade. Vad de kunde använda oss till. Sen upplever man nog, var och en, att de är kommunikativa. Många är ju duktiga på att stå och prata inför folk och så vidare, nu handlar ju kommunikativt ledarskap om så mycket mer. - Kommunikatör 2 på Socialtjänsten

Hon sa att vägen redan var banad på Socialtjänsten och att det är mer självklart att kommunikation är viktigt där. Så här sa hon också:

Jag tror att Ann-Britt(Kommunikatör 1 på Socialtjänsten) jobbat upp en väldigt bra grund här genom åren för hon har ju jobbat här länge. Så de har ju fått större förståelse för vad en kommunikatör kan bidra med. Och att kommunikation är viktigt i allt arbete. Ann-Britt har marknadsfört kommunikatörsrollen här på socialtjänsten. -

Kommunikatör 2 på Socialtjänsten

Detta tyder på att kommunikatörernas roller är väl etablerade på Socialtjänsten. Hamrefors (2010:148) skriver att en kommunikatör som intar rollen som coach arbetar med att utveckla andras kommunikationsförmåga. Han skriver också att det är en krävande roll eftersom det ofta finns ett motstånd hos cheferna då de tror sig vara bättre på att kommunicera än de i själva verket är. Kommunikatör 1 på Socialtjänsten nämns även av kommunikatören på

Stadsbyggnadskontoret som berättar att hon använt olika kommunikativa idéer som kommunikator 1 på Socialtjänsten utvecklat. Utifrån de andra kommunikatörernas uppfattning av kommunikator 1 skulle det kunna tolkas som att hon är en skicklig kommunikator som arbetat upp ett klimat som gör det möjligt för kommunikatorerna på Socialtjänsten att coacha cheferna i kommunikativt ledarskap. Hamrefors (2010:148) skriver att framgångsrika kommunikatorer ofta agerar som coacher. Så här säger kommunikator 1 själv om hur det går till när hon coachar chefer:

Förr så var det jag som initierade men med ökad medvetenhet så kommer det allt fler som förstår att det är viktigt. Förr var jag tvungen att hålla ögonen öppna och ta upp saker som vi borde göra något åt.

Johansson och Ottestig (2009:161) menar att även om kommunikatorer ses som mer betydelsefulla i organisationer numer så är deras legitimitet internt fortfarande inte väletablerad. De måste fortfarande "förtjäna" sitt förtroende. Citatet ovan tyder på att kommunikator 1 på Socialtjänsten kommit så långt att hon gjort det och nu har ett förtroende i organisationen. Johansson och Ottestig (2009:161) skriver vidare att ett sätt för kommunikationschefer att höja den interna legitimiteten kan vara att inta en utbildande roll i organisationen, att arbeta med stöttning i kommunikation samt coaching av chefer. Dessa tre punkter stämmer in på kommunikator 1 på Socialtjänsten. Att cheferna nu har en större medvetenhet om kommunikationens betydelse skulle också kunna vara en av orsakerna till att kommunikatorerna på Socialtjänsten tenderar att coacha cheferna i kommunikativt ledarskap utanför utbildningssammanhang i större utsträckning än de övriga. Johansson, Miller och Hamrin (2014:156) hävdar att medvetenheten hos ledare om kommunikation påverkar det kommunikativa beteendet. Det skulle också kunna vara så att cheferna på Socialtjänsten efterfrågar mer coaching i internkommunikation eftersom de har så många medarbetare jämfört med till exempel Stadsbyggnadskontoret och Drakfastigheter. Alltså att tillfällena där det passar att ta upp kommunikativt ledarskap är fler på Socialtjänsten än de övriga

instanserna där kommunikatörer intervjuats. I teorin går att läsa att kommunikatörsyrket kan delas in i olika roller och de två kommunikatörerna på Socialtjänsten skulle kunna ses som att de innehar rollen som *problemlösare*. Problemlösaren föreskriver interna komplikationer och skapar gott samarbete internt samt ger vägledning i kommunikationsfrågor (Falkheimer och Heide 2011:309).

6.4 Utmaningar med att coacha chefer till ett kommunikativt ledarskap

En av frågeställningarna i denna uppsats är *Vilka faktorer påverkar processen för en kommunikatör att coacha en ledare till ett kommunikativt ledarskap?* I empirin framträdde en del utmaningar med att coacha cheferna till ett mer kommunikativt ledarskap. Både när det handlar om chefernas förmåga att ta emot coaching och för kommunikatörerna att ge den. En utmaning som kommunikatörerna tar upp under intervjuerna är chefernas omedvetenhet om kommunikation som ämne. Alla kommunikatörer nämner att cheferna inte har en tillräcklig förståelse eller medvetenhet för kommunikation. Enligt Sandberg och Targama (1998:16) så är förståelsen en viktig faktor i människors handlande, de anser att förståelsen ligger till grund för människors handlande och agerande i organisationer. För att en organisation ska fungera så räcker det inte med en enskild människas förståelse, i detta fall kommunikatörernas, utan det krävs en kollektiv förståelse (Sandberg och Targama 1998:18). Ett citat som tyder på detta, är det svar som kommunikatören på Stadsbyggnadskontoret gav på frågan *Var i ligger utmaningen med att implementera kommunikativt ledarskap på en organisation?*

Problemet är att alla inte kan kommunikation eller förstår vinsten av kommunikation. För man är inte van att jobba så.

Detta uttalande går att koppla till Johansson, Miller och Hamrins (2014:156) forskning som beskriver att en viktig individuell förutsättning som påverkar det kommunikativa beteendet hos en ledare är medvetenheten. Kommunikatörerna uttrycker även likvärdiga svar i frågan *Hur övervinner man dessa utmaningar?* Det som nämns i denna fråga var bland annat att öka medvetenheten, att få cheferna mer intresserade och att förmedla vad kommunikativt

ledarskap faktiskt är. Kommunikationsdirektören på Sundsvalls kommun svarade följande på frågan om hur man ska övervinna utmaningarna:

Att se till att intresset är så pass stort och starkt hos cheferna, för att vi ska kunna genomföra coaching.

Kommunikationsdirektörens svar stämmer överens med teorin att vuxna bör veta varför en ny kunskap är viktig för deras lärande och livssituation. De måste kunna applicera kunskapen i sin egen vardag, det är de som skapar ett intresse för att lära sig (Northen Arizona University, 2010). En av de tre cheferna uttryckte själv att chefer behöver lära sig mer om kommunikation.

Ju mer vi chefer lär oss, ju mer förstår vi ju att vi behöver hjälp och tänker på det. - verksamhetschef på Socialtjänsten

Det ovan nämnda citatet går att tolka som att en ökad förståelse leder till en ökad medvetenhet om att chefer behöver hjälp med sin kommunikation, vilket även det går att koppla till Johansson, Miller och Hamrins (2014:156) forskning om fyra viktiga förutsättningar för det kommunikativa beteendet hos chefer.

Flera kommunikatörer anser att det finns en "jag kan själv" attityd hos chefer. En attityd att de inte behöver kommunikatörernas hjälp med kommunikation. Så här uttalar sig kommunikatör 2 på Socialtjänsten om detta:

Sen upplever nog var och en, att de är kommunikativa. Många är ju duktiga på att stå och prata inför folk och så vidare, nu handlar ju kommunikativt ledarskap om så mycket mer.

Vidare säger hon:

Jag tyckte att jag kom med erfarenhet och kunskap, medan chefen kanske tyckte, det här fixar jag själv. - Kommunikatör 2 på Socialtjänsten

Kommunikatörernas utmaning med chefernas attityd återfinns också som en av de fyra viktiga individuella förutsättningarna som påverkar det kommunikativa beteendet hos chefer.

En chefs *attityd* till kommunikation påverkar, en chef som anser att kommunikation är viktig avsätter tid för möten och konversation (Johansson, Miller och Hamrin, 2014:156).

Kommunikatör 1 på Socialtjänsten samt ytterligare tre av de sex kommunikatörerna lyfte denna utmaning. Detta trots att den frågan aldrig konkret ställdes.

Det finns gånger då jag blir frustrerad när jag märker att kommunikationen inte fungerar vid en viss situation eller händelse och en chef i egenskap av chef göra en helt annan bedömning, och säger "Vi avvaktar, för nu är det tyst!" Men vad tror du händer i tystnaden där ute? Mer kan ju inte jag göra eftersom jag inte har mer mandat. - Kommunikatör 1 på socialtjänsten

I dessa två uttalanden om chefernas attityd finns likheter med Fairhurst och Connaughton (2014:10) syn på en ledare. De påstår att ledares kommunikation är baserad på makt.

Kommunikatörer har ganska lite makt om man ser till hela organisationen, så även om det ofta lyfts fram som något kommunikatörer borde ha, så saknar de ofta makt för att fatta beslut (Coombs och Holladay 2014:53). I intervjuerna ställdes frågan: *Hur skulle du beskriva att chefernas uppfattning om sin kommunikativa förmåga överensstämmer med verkligheten?* Responsen hos kommunikatörerna på denna fråga kan tolkas som likvärdiga då fyra av sex kommunikatörer har upplevt ett problem med detta eller tycker att cheferna överskattar sin kommunikativa förmåga. Detta svar gav kommunikatör 1 på Socialtjänsten:

Jag tror generellt att chefer har en större tilltro till sin egen förmåga än vad de får ut av den.

Kommunikatörernas uppfattning om chefernas attityd stämmer även överens med Hamrefors (2010:148) som anser att det ofta finns ett motstånd hos cheferna då de tror sig vara bättre på att kommunicera än vad de i själva verket är. Enligt cheferna så ser två av tre sig som en kommunikativ chef. Den tredje ansåg att hon behövde arbeta hårt för att kunna bli en kommunikativ chef.

En utmaning i att implementera kommunikativt ledarskap, skulle kunna vara chefernas och kommunikatörernas omedvetenhet i hur de ska gå till väga för att utveckla den kommunikativa förmågan. Sundsvalls kommun har uttalat i sin kommunikationsstrategi att de ska: *utveckla verktyg för att möjliggöra det kommunikativa ledarskapet*. Detta är en punkt som lyfts i kommunens kommunikationsstrategi och som aktivt ska prioriteras under 2016 till 2019 (Sundsvalls kommun, 2016:8). På kommunens interna hemsida finns redan sen tidigare en del verktyg utformade till chefer för att få hjälp med sin kommunikation. Två av de tre intervjuade cheferna kände inte till dessa verktyg. Här är ett svar från Socialtjänstens verksamhetschef på frågan: *Finns det såvitt du vet några konkreta verktyg tillgängliga för att du ska kunna utveckla din kommunikativa förmåga?*

Ja gud, det finns det säkert, men jag vet faktiskt inte.

Enligt Whitmore (2013:40-43) så är att vara medveten och att ta ansvar nyckelord inom coaching. Medvetenhet är ett resultat av att en person är uppmärksam vilket leder till skicklighet. Att vara medveten som chef är en viktig individuell förutsättning som påverkar det kommunikativa beteendet hos chefer (Johansson, Miller och Hamrin 2014:156). Två av de sex intervjuade kommunikatörerna var medvetna om att det finns ytterligare verktyg än utbildningarna inom kommunikativt ledarskap. De resterande fyra kommunikatörerna visste inget om några verktyg utan var endast medveten om utbildningarna. Whitmore (2013:31)

anser att de områden som en individ bör förbättras inom borde tas tag i på ett annat sätt, än att endast skicka iväg personen i fråga på en kurs eller utbildning, då de oftast inte räcker och sällan lönar sig.

En av de aspekter som lyfts fram som en utmaning för kommunikatorerna med att coach cheferna i kommunikativt ledarskap är att kommunikatörens yrkesroll kan ses som otydlig. Några kommunikatorerna känner att alla inte har koll på vad en kommunikatör arbetar med och har för kunskap. Så här svarar kommunikatör 2 på Socialtjänsten angående sin förra yrkesroll på en annan förvaltning på Sundsvalls kommun där hon upplevde det som en stor utmaning att coacha chefer.

Där tror jag inte att man hade kläm på vad en kommunikatör gör, vilken roll vi hade. Vad de kunde använda oss till. - Kommunikatör 2 på Socialtjänsten

De flesta kommunikatorerna påpekar vid något tillfälle under intervjuens gång att deras roll är otydlig eller att det finns en förväntan om att de ska ha en mer producerande roll. Detta kan ha en koppling till att kommunikatörsrollen är under förändring. För att hänga med i utvecklingen så bör kommunikationsavdelningar enligt Hamrefors (2010:150) utvecklas och inte stanna i att handskas med de traditionella kommunikationsfrågorna. De måste ta ansvar för att bygga hela organisationens kommunikationsförmåga.

Det finns ofta en förväntning på en som utgår från vad folk tror att en kommunikatör gör. Och passar man sig inte, om man inte lagar för det i förväg så kommer en del av jobbet handla om att göra fina power point-presentationer. Alltså folk vill använda kommunikatorer till det de tror att de har användning av dem för. Och då kan det gärna bli, "kan du göra nåt fint av det här" eller "vi behöver en presentation". Det finns så mycket som folk går omkring och tror och

har gjort av hävd. Så det är faktiskt en del av jobbet även om det låter konstigt, att på något sätt plantera en rimlig förväntan på vad jag kan vara bra på. - Kommunikatör på Drakfastigheter

Denna kommentar visar att det inte är tydligt vilken roll en kommunikator kan ha. Tidigare har kommunikatörer jobbat på en mer operativ nivå med att till exempel utforma texter, formulerat budskap och skapa effektiva informationskanaler och kommunikationsplaner (Heide, Johansson och Simonsson 2012:19). Coombs och Holladay (2014:53) skriver att kommunikatörer ofta värdesätts för sin tekniska kunskap i att utforma meddelanden. Idag så har rollen utvecklats till något annat, som kan tänkas inte har implementerats i alla organisationers medvetande. Utvecklingen går mot en mer strategisk kommunikatörsroll som handlar om verksamhetsnytta, att stödja och utveckla chefers och medarbetares kommunikation (Heide, Johansson och Simonsson 2012:19). Utmaningen skulle å andra sidan kunna ligga i okunskap inom ämnet kommunikation. Flera kommunikatörer poängterar att det råder brist med kunskap och därmed förståelse för ämnet.

Problemet är att alla kan inte kommunikation eller förstår inte vinsten av kommunikation för man är inte van att jobba så. - Kommunikatör på Stadsbyggnadskontoret

Kommunikationsdirektören på Sundsvalls kommun nämner att de enheter inom kommunen där kommunikationen har en central roll, exempelvis förvaltningen Kultur och fritid, har ett större intresse för kommunikation. Han nämner även att han kan märka att endel tycker att frågan är ointressant, dock så anser han liksom flera av de andra kommunikatörerna att intresset är under utveckling och blir större och mer positivt. Detta stämmer in på Johansson och Ottestigs (2009:161) forskning som menar på att kommunikatörer ses som mer betydelsefulla i organisationer numera, trots det så är deras legitimitet fortfarande inte är väletablerad (Johansson och Ottestig, 2009:161).

En ytterligare utmaning med att implementera kommunikativt ledarskap är tiden. Det var en kommunikatör och en chef som ansåg att det inte fanns någon utmaning tidsmässigt, de hade den tid som de kände att de behövde. De resterande sju respondenterna påpekade att tiden var en utmaning. De ansåg att bristen på tid var en faktor som påverkar implementeringen av kommunikativt ledarskap hos chefer. Både för att chefer har för lite tid att ägna sig åt att utveckla sin kommunikativa förmåga och för kommunikatörerna att hinna coacha.

Man har inte tiden, man känner inte att jag kan prioritera det här. Jag har så mycket annat på min lista. Men kruxet är att man inte förstår, att genom att man prioriterar det här så kommer arbetsbördan att minska. - Kommunikatör på Stadsbyggnadskontoret

Whitmore (2013:32) menar att om målet är att lära sig något utav en viss situation och även göra det med kvalité så kommer coaching tveklöst att maximera dessa två faktorer. Men han menar också, precis som resultatet visade på, att det på många organisationer är viktigast att lösa ett problem snabbt. Då prioriteras sällan coaching (ibid).

7. Slutsatser och slutdiskussion

Det är tydligt att kommunikatörerna på Sundsvalls kommun har en stöttande och coachande roll gentemot cheferna i olika kommunikationsfrågor. Det är också tydligt att det finns en ambition på Sundsvalls kommun om att ha kommunikativa ledare. *En kommunikativ organisation med kommunikativa ledare* är målet som presenteras i kommunikationsstrategin som antogs under hösten 2016 (Sundsvalls kommun, 2016:3). I kommunikationsstrategin presenteras ett antal prioriteringar som ska göras för att nå målet. Men i dagsläget stämmer ambitionen som presenteras i kommunikationsstrategin inte med verkligheten. Den främsta metoden för att implementera kommunikativt ledarskap och få kommunikativa ledare är utbildningar i kommunikation för cheferna. Men alla chefer har inte gått en sådan utbildning och det finns inte heller ett konkret upplägg för att se till att alla chefer ska gå en sådan

utbildning. Kommunikatörerna har en grundsyn i kommunikation som stämmer in på kommunikativt ledarskap och det händer därför att de coachar cheferna i kommunikativt ledarskap när det passar in i situationen. Men alla kommunikatörer arbetar olika och det finns ingen gemensam plan om att kommunikatörerna ska coacha cheferna till ett kommunikativt ledarskap. Denna studie visar att coaching av cheferna till ett kommunikativt ledarskap sker slumpmässigt men inte strategiskt. Det är uttalat att kommunikatörerna ska stötta cheferna i kommunikation men det finns ingen förutbestämd plan för *hur* och *när* kommunikatörerna ska coacha cheferna. Coachingen sker när cheferna upplever ett behov av stöttning. Studien visar också att det i kommunikationsstrategin finns en väl utarbetad strategi för hur kommunikativt ledarskap ska implementeras på Sundsvalls kommun men det görs i dagsläget inte. Punkterna om kommunikativt ledarskap som finns i kommunikationsstrategin är inte förankrade i verksamheten och de prioriteringar som lyfts fram har ännu inte tagits i bruk.

Värt att nämna är att de två kommunikatörerna på Socialtjänsten tenderar att coacha cheferna till att vara kommunikativa ledare lite mer medvetet än de andra. En anledning till det skulle kunna vara att alla kommunikatörer har olika förutsättningar och arbetssituationer. På Socialtjänsten finns över 3000 medarbetare vilket ställer högre krav på fungerande internkommunikation. På Stadsbyggnadskontoret ligger fokus ofta på att stötta cheferna i olika externa kommunikationsinsatser. Det är troligtvis mer naturligt att coachar chefer att vara kommunikativa när internkommunikation diskuteras än externkommunikation. Men det handlar nog också mycket om att övervinna de utmaningar som finns för kommunikatörer med att coacha chefer att bli mer kommunikativa vilket kommunikatörerna på Socialtjänsten verkar ha kommit långt med. De utmaningar som framkommit i denna undersökning är att cheferna ibland har en bristande grundförståelse för kommunikation vilket resulterar i ett relativt lågt intresse för att lära sig kommunikativt ledarskap. En annan utmaning är att cheferna inte upplever att de har tillräckligt med tid för att utveckla sin kommunikativa förmåga. Vilket är olyckligt eftersom det finns tid att vinna genom att vara kommunikativt som chef eftersom effekten av kommunikativt ledarskap är en effektivare organisation (Johansson, Miller och Hamrin, 2011:29). Ytterligare en utmaning för kommunikatörerna

med att coacha cheferna till ett kommunikativt ledarskap som framkommit i studien är att kommunikatorens roll är otydlig och att de i likhet med det Johansson och Ottestig (2009:161) skriver måste "förtjäna" sitt förtroende. Det är inte allmänt känt vilken kunskap en kommunikator besitter. Det hör troligen ihop med att kommunikationens betydelse inte heller är känt för gemene man.

Under studiens gång blev kommunikationsstrategins existens känd för uppsatsförfattarna och det blev tydligt att den hade stor relevans för studien. Om författarna hade haft kännedom om den initialen så hade det varit möjligt att inkludera den i utformningen av studien.

Eftersom Sundsvall kommun i sin kommunikationsstrategi har en tydlig ambition om att ha kommunikativa ledare men inte kommit hela vägen i praktiken så är en idé för framtida forskning att jämföra hur olika kommunikationsplaner och kommunikationsstrategier på organisationer stämmer överens med verkligheten. Sundsvalls kommun ska arbeta med sin kommunikationsstrategi fram till 2019 så ytterligare en intressant aspekt vore att undersöka hur det ser ut på Sundsvalls kommun då. Sundsvalls kommun genomgick en rekryteringsprocess av ny kommunikationsdirektör ganska snart efter att kommunikationsstrategin antogs vilket kan ha bidragit till att den ännu inte tagits i bruk i så stor utsträckning. Vidare så vore forskning om lyckade exempel där organisationer har kommunikativa ledare intressant och att där undersöka hur de implementerat konceptet. En oväntad upptäckt under studiens gång var att kommunikatorerna till största del coachade vid specifika situationer, framtida forskning skulle därför kunna vara att forska om situationsanpassad coaching och hur de fungerar i en organisation.

Referenser

Ahrne, Göran, Svensson, Peter. 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.

Berg, Morten Emil. 2007. *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Pozkal: Studentlitteratur

Coombs, Timothy och Holladay, J. Sherry. 2014. *It's just not PR - public relations in society*. 2. uppl. West Sussex: Wiley Blackwell.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena. 2007. *Metodpraktikan*. 3. uppl. Stockholm: Juridik AB

Fairhurst, Gail T & Connaughton, Stacey L. 2014. Leadership: A communicative perspective. *Leadership*. 10 (1): 7-31.

Falkheimer, Jesper och Heide, Mats. 2011. *Strategisk kommunikation forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Falkheimer, Jesper och Heide, Mats. 2014. *Strategisk kommunikation en introduktion*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Gjerde, Susann 2012. *Coaching vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hamrefors, Sven. 2010. Communicative Leadership. *Journal of Communication*. 14 (2): 141-152

Heide, Mats, Johansson, Catrin och Simonsson, Charlotte. 2012. *Kommunikation i organisationer*. 2. uppl. Malmö: Liber AB

Johansson, Catrin och T. Ottestig, Ann. 2009. Communication executives in a changing world - legitimacy beyond organizational borders. *Journal of communications management*. 15(2): 144-164

Johansson, Catrin, Miller, Vernon D. och Hamrin, Solange. 2011. *Communicative Leadership - Theories, Concepts, and Central Communication*. Sundsvall: DEMICOM, Mittuniversitetet.

Johansson, Catrin, Miller, Vernon D. och Hamrin, Solange. 2014. Conceptualizing communicative leadership. *Corporate Communications: An International Journal*. 19 (2): 147-165

Mittuniversitetet. 2017. *Samverkan med Sundsvalls kommun*. Mittuniversitetet.

<https://www.miun.se/mot-mittuniversitetet/samverkan/goda-exempel-pa-samverkan/samverkan-med-sundsvalls-kommun/> (Hämtad 2017-12-30)

Nordblom, Charlie, Hamrefors, Sven. 2007. *Kommunikativt ledarskap Utveckling av mellancheferers kommunikativa förmåga inom Volvokoncernen*. Sveriges informationsförening.

Northen Arizona University. 2010. *Adult Learning Theory (Andragogy)*. Northen Arizona University.

<https://sites.google.com/a/nau.edu/educationallearningtheories/adult-learning-theory-andragogy-by-barbara-miroballi> (Hämtad 2017-12-22).

Robert D. McPhee, & Zang, Pamela. 2009. *The communicative constitution of organizations. A framework for explanation*. New York, NY: Routledge.

Ruck, Kevin och Welch, Mary. 2012. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*. 38 (2): 294-302

Ryen, Anne. 2004. *Kvalitativa intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Deleke Grafiska AB.

Sandberg, Jörgen och Targama, Axel. 1998. *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.

Sundsvalls kommun. 2016. *Kommunikationsstrategi för Sundsvalls kommun*. Sundsvall: Sundsvalls kommun

Sundsvalls kommun. 2017. *Kommun och politik*. Sundsvalls kommun.
<https://sundsvall.se/kommun-och-politik/> (Hämtad 2017-12-29)

Whitmore, John. 2013. *Nya coaching för bättre resultat*. Lettland: Nicholas Brealey Publishing

Bilagor

Bilaga 1 - Respondenterna

Ulf Wallin, tillförordnad kommunikationsdirektör

Tina Stjernberg, kommunikationsstrateg

Ann-Britt Nilsson, kommunikatör på Socialtjänsten

Åsa Östman Söderberg, kommunikatör på Socialtjänsten

Anders Östman, kommunikatör på Drakfastigheter

Ulrika Sjöberg, kommunikatör på Stadsbyggnadskontoret

Torbjörn Stark, fastighetschef på Drakfastigheter

Susanne Klockar Öhrnell, planchef på Stadsbyggnadskontoret

Eva Rönnbäck, verksamhetschef Individ och Familjeomsorgen på Socialtjänsten

Den tillförordnade kommunikationsdirektören valdes ut som respondent eftersom han vid studiens genomfördes hade det övergripande ansvaret över kommunikationsarbetet på Sundsvalls kommun. Därmed var han också den kommunikatör med störst överblick över kommunens samlade arbete med kommunikation och coachande av chefernas kommunikation. Tina Stjernberg arbetar i koncernstaben där tjänstemän arbetar med ledning, samordning och utveckling av den kommunala verksamheten. Koncernstaben är kommunens högst ställda organ under kommunstyrelsen, alltså jobbar Tina med några av de högsta cheferna i kommunen. Hennes erfarenhet av att coacha chefer bedömdes därför värdefull för studien. Socialtjänsten utgör 40 procent av alla de som arbetar i Sundsvalls kommun och är kommunens största förvaltning. De har en komplex organisation med fyra stora verksamhetsområden och där arbetar totalt två kommunikatörer. På grund av sin unika position i kommunen och det relativt få antal kommunikatörer som arbetar i förvaltningen i förhållande till storleken så valdes båda dessa kommunikatörer ut som respondenter i undersökningen samt en av verksamhetscheferna. Att ha med Socialtjänstens båda

kommunikatörer; Ann-Britt Nilsson och Åsa Östman Söderberg och dessutom intervju verksamhetschef Eva Rönnbäck, bedömdes ge en signifikativ bild av förvaltningen. Anders Östman har en lång bakgrund som kommunikatör på Sundsvalls kommun men tillträdde sin tjänst på Drakfastigheter i augusti 2017. Drakfastigheter är en del av Sundsvalls kommuns fastighetsförvaltning. När Anders började fick han i uppdrag att genomföra en utbildning i kommunikativt ledarskap för cheferna på Drakfastigheter. Därför passade det bra att undersöka Anders Östmans syn på kommunikativt ledarskap och hur han i samband med utbildningen stöttar cheferna till ett mer kommunikativt ledarskap. Stadsbyggnadskontoret, som är en förhållandevis liten förvaltning, har hand om den fysiska planeringen av Sundsvalls kommun. Att intervju en kommunikatör och en chef från Stadsbyggnadskontoret bedömdes som ett bra komplement till Socialtjänstens stora förvaltning. De tre chefer som intervjuats har valts ut för att de jobbar på olika förvaltningar inom Sundsvalls kommun där också kommunikatörer intervjuats. Alla dessa tre chefer har också valts ut för att de arbetar i samma chefsled. Det gör att deras arbetssituationer är likvärdiga och deras svar därmed jämförbara. De bedöms ha liknande behov av, och tillgång till kommunikatörer, när det kommer till stöttning och coaching i kommunikation.

Bilaga 2 - Intervjumanual för kommunikatörer

Vi heter Beata och Linnea och läser sista året på Informations- och PR-programmet och skriver C-uppsats nu. Vi undersöker om kommunikatörer jobbar med att coacha chefer och till ett mer kommunikativt ledarskap.

Inledning

Vad är din yrkestitel på Sundsvalls kommun?

Beskriv dina arbetsuppgifter?

Coaching

Är det uttalat i dina arbetsuppgifter att du ska stötta och coacha chefer i deras kommunikation?

Hur går det till när ni coacha chefer?

(Sker det på ditt initiativ?

Tar de kontakt med er när de känner behov?

Har ni kontinuerlig kontakt?

Har de utbildningar löpande?

Via personliga möten?

Via utformat material?)

Kan du ge ett exempel på hur processen kan gå till när du ska coacha en chef?

Med dina egna ord, hur skulle du beskriva fenomenet coachning? Vad är det för nåt?

Vad tror du krävs av dig för att en chef ska ta till sig din coachning?

Vad anser du att du som kommunikatör behöver för färdigheter för att kunna coacha chefer?

Vad behöver du ha för kunskap om organisationen och chefens arbete för att kunna coacha?
(Förberedelser, kontakt, respons?)

Arbetar ni på något sätt med att få ut organisationens övergripande mål?
(Om inte, är det något som ledarna arbetar med?)

Kan du som kommunikatör se några effekter av ditt coachande?

Hur tycker du att en bra chef ska vara?
(Hur tycker du att en bra chef ska vara om du tänker på den kommunikativa biten?)

Kommunikativt ledarskap

För någon som inte vet vad Kommunikativt ledarskap är, hur skulle du beskriva det?

Hur jobbar ni med kommunikativt ledarskap på Sundsvalls kommun?

Varför är det bra att ha ett samlat koncept som beskriver hur en ledare kommunicerar på ett bra sätt?

Varför tycker du att cheferna på Sundsvalls kommun ska ha ett kommunikativt ledarskap?

Hur kan du i din roll som kommunikatör bidra till att cheferna får ett mer kommunikativt ledarskap?

Upplever du att du har tillräcklig med kunskap och resurser för att kunna lära ut kommunikativt ledarskap?

Har ni några konkreta verktyg för att lära ut just kommunikativt ledarskap?

Utmaningar

Var i ligger utmaningen med att implementera kommunikativt ledarskap på en organisation?

Hur övervinner man dessa utmaningar?

Hur ser du på tidsaspekten, har ni tillräckligt mycket tid till ert förfogande för att coacha ledare till ett kommunikativt ledarskap?

Hur skulle du beskriva att chefernas uppfattning om sin kommunikativa förmåga överensstämmer med verkligheten?

Hur mottas din coaching till cheferna?

Har du någonsin upplevt att någon reagerat negativt på din coaching?

Är du rädd att de ska bli det/tycka det?

Hur upplever du att intresset är hos cheferna för kommunikativt ledarskap?

Är det stor skillnad i behovet hos chefer av stöttning från er?

Definition och nyckelprinciper av Kommunikativt ledarskap

Att engagera medarbetarna i dialog

Anser du att cheferna för en kontinuerlig dialog med de anställda?

På vilket sätt?

Är det något du tar upp som en viktig del i ditt coachande?

Aktivt söka och ge feedback

Anser du att cheferna på kommunen söker och ger feedback?

Hur går det till?

Är det något du tar upp som en viktig del i ditt coachande?

Involverar medarbetarna i beslutsfattande

Anser du att cheferna involverar medarbetarna i beslutsfattande?

Hur gör dem det?

Är det något du tar upp som en viktig del i ditt coachande?

Att ledaren uppfattas som öppen och involverande

Anser du att cheferna är öppna och involverande?

På vilket sätt?

Är det något du tar upp som en viktig del i ditt coachande?

Är tydliga med vilka förväntningar som finns på de anställda (mål, arbetsuppgifter)

Anser du att cheferna är bra på att tydliggöra vilka förväntningar som finns på de anställda?

Hur gör de detta?

Är det något du tar upp som en viktig del i ditt coachande?

Engagerar sig för att rama in och tydliggöra meddelanden och event

Lägger cheferna ner tid och engagemang när de kommunicerar ut förändringar eller händelser i verksamheten?

Kan du ge ett exempel?

Är detta något du tar upp som en viktig del i ditt coachande?

Möjliggör och stödjer meningsskapande

Är det viktigt att medarbetarna tycker att deras jobb är meningsfullt?

Är detta något du tar upp som en viktig del i ditt coachande?

Extra frågor till Ulf Wallin, tf kommunikationsdirektör

Hur ser upplägget ut på Sundsvalls kommun ut gällande att implementera kommunikativt ledarskap hos cheferna?

(Alla chefer? Lite på måfå? Vilka blir coachade?)

Du är själv chef, är du en kommunikativ ledare?

Avslutning

Tack så mycket för din tid.

Är det okej att vi hör av oss om vi skulle komma på någon ytterligare fråga?

Bilaga 3 - Intervjumanual för chefer

Vi heter Beata och Linnea och läser sista året på Informations- och PR-programmet och skriver C-uppsats nu. Vi undersöker om kommunikatörer jobbar med att coacha chefer och till ett mer kommunikativt ledarskap.

Inledning

Vad är din yrkestitel på Sundsvalls kommun?

Beskriv dina arbetsuppgifter?

Coaching

Har du någon gång fått hjälp med din kommunikation av en kommunikatör?

(Hur gick det till?

Var det på ditt initiativ?)

Vid vilka typer av tillfällen vänder du dig till en kommunikatör?

Har du i din nuvarande yrkesroll medverkat på någon kommunikationsutbildning?

Vad krävs av en kommunikatör för att du ska ta till dig kommunikatörens coachning?

Är det viktigt att kommunikatören har kunskap om organisationen och ditt arbete för att kunna coacha dig?

Arbetar ni på något sätt med att få ut organisationens övergripande mål?

(Är det något som kommunikatörerna arbetar med?)

Har coachingen hjälpt dig?

(På vilket sätt?)

Hjälp på ett generellt plan med hur du ska jobba med kommunikation?
Hjälp vid ett specifikt tillfälle/specifikt problem?)

Hur tycker du att en bra chef ska vara?

Hur tycker du att en bra chef ska vara om du tänker på den kommunikativa biten?

Anser du själv att du arbetar så?
(Om nej, varför inte?)

Kommunikativt ledarskap

Om jag säger Kommunikativt ledarskap, vad betyder det för dig?

Hur jobbar ni med kommunikativt ledarskap på Sundsvalls kommun?

Varför är det bra att ha ett samlat koncept som beskriver hur en ledare kommunicerar på ett bra sätt?

Tycker du att cheferna på Sundsvalls kommun ska ha ett kommunikativt ledarskap?
(Varför?)

Hur kan kommunikatörer hjälpa dig att bli mer kommunikativt i ditt ledarskap?

Finns det såvitt du vet några konkreta verktyg tillgängliga för att att du ska kunna utveckla din kommunikativa förmåga?

Utmaningar

Var i ligger utmaningen med att utveckla sin kommunikativa förmåga som chef?

Hur övervinner man dessa utmaningar?

Hur ser du på tidsaspekten, har du tid att utveckla din kommunikationsförmåga?

Skulle du säga att du är en kommunikativ chef?

Är du bekant med Sundsvalls kommuns kommunikationsstrategi?
(Fastställdes i oktober 2016)

Definition och nyckelprinciper av Kommunikativt ledarskap

Att engagera medarbetarna i dialog

För du en kontinuerlig dialog med de anställda?

På vilket sätt?

Att aktivt söka och ge feedback

Är du mån om att ge feedback till de anställda?

(Positiv, negativ)

Söker du själv feedback från de anställda?

(På vilket sätt?)

Involverar medarbetarna i beslutsfattande

Involverar du medarbetarna i beslutsfattande?

(Hur?)

Är tydliga med vilka förväntningar som finns på de anställda

Hur tydliggör du vilka förväntningar som finns på de anställda?

(kring mål, arbetsuppgifter osv?)

Engagerar sig för att rama in och tydliggöra meddelanden och event

Kan du ge ett exempel på hur du skulle informera dina anställda om en större förändring i organisationen?

Möjliggör och stödjer meningsskapande

På vilket sätt arbetar du med att skapa mening för de anställda?

(kring mål, beslut, arbetsuppgifter osv?)

Avslutning

Tack så mycket för din tid.

Är det okej att vi hör av oss om vi skulle komma på någon ytterligare fråga?

Bilaga 4 - Kompletterande frågor till de tre intervjuade cheferna

Vid ett tillfälle där du blivit coachad av en kommunikator, har kommunikatören då någonsin tagit upp dessa punkter som en viktig del i ditt ledarskap?

1. Att engagera medarbetarna i dialog?
2. Att det är bra att aktivt söka och ge feedback till medarbetarna?
3. Att involverar medarbetarna i beslutsfattande?
4. Att det är viktigt att du som ledare uppfattas som öppen och involverande?
5. Att du ska vara tydliga med vilka förväntningar som finns på de anställda? (mål, arbetsuppgifter)
6. Att du ska rama in och tydliggöra meddelanden och event?
7. Att du ska möjliggöra och stödja meningsskapande för medarbetarna?