



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för humaniora

---

# Kugghjulets smörjmedel

Kommunikatörens funktion i en organisation

Emmy Ekman

2018

C-uppsats, Examensarbete på grundnivå, 15 hp  
Medie- och kommunikationsvetenskap  
Kommunikationsprogrammet: Inriktning kommunikatör  
Medie- och kommunikationsvetenskap C (61-90) 30 hp

Handledare: Eva Åsén Ekstrand  
Examinator: Per Vesterlund

---



## **Abstrakt**

Vad gör en kommunikatör? Det är en fråga som inte är allt för ovanlig för utomstående att ställa när en sådan presenterar sitt yrke. Därför presenteras i följande fallstudierapport med hjälp av en kvalitativ intervjustudie hur en förvaltning i Växjö kommun uppfattar yrket. Med hjälp av fyra fokusgrupper med olika yrkesinriktningar reder de tillsammans med författaren ut vad begreppet innebär och vad kommunikation innebär för organisationen.

Det visade sig i resultatet att en kommunikatör i stora delar arbetar i det dolda. Att en kommunikatör är en ”spökskrivare” om så vill. Den som arbetar som kommunikatör har som uppgift att finnas tillgänglig för hela organisationen för att hjälpa medarbetarna och cheferna med de kommunikativa frågor och utmaningar som de kan tänkas stå inför. De hjälper organisationen och blir då smörjmedlet till de kugghjul som kan liknas med en organisation.

Det är inte bara organisationen som kommunikatören ska finnas tillgänglig för utan ska även tjäna den målgrupp som organisationen kan tänkas ha. I detta fallet finns den till för att svara medborgarna i Växjö kommun på deras frågor som de har främst via det sociala mediet Facebook.

Resultatet i den här undersökningen visade även att det med hjälp av kommunikation går att bygga upp ett förtroendekapital, både internt och externt. Detta genom att den ansvarige för det aktuella problemet skulle stå för sin sak och att kommunikatören gärna fick hjälpa den ansvarige med kommunikativa frågor men inte vara den som skrev under med sin namnteckning eller var ansiktet utåt för organisationen om viktig information och kommunikation ska hanteras.

### **Nyckelord:**

Kommunikatör, kommunikation, organisation, organisationskommunikation, tillit, offentlig sektor, intern kommunikation och extern kommunikation.

## **Abstract**

What does a communicator do? That's a question that's not too unusual for those who doesn't work like one to ask when a communicator present their profession. That's why following case study with qualitative interviews examines how a public administration in Växjö kommun perceives the profession. With four focus groups with different professions tries with the author to describe the concept of being a communicator and what communication means to the organization.

It showed in the result that a communicator most parts work in the background. That a communicator is a "ghostwriter" if so prefers. The one who works as a communicator has a mission to be there for the whole organization to help the coworkers and the manager with the communication problems and challenges they may have. They help the organization and then become the lubricant to the cogwheels which may be similar to an organization.

It's not just the organization that the communicator is supposed to be available for. They should also serve the audience that the organization may have. In this case the citizens of the county.

The result showed that trust can be built up with the help of communication. Both internal and external. The responsible for the issue would stand up for himself. The communicator could help the responsible one with the communication but not the one to send out the message.

### **Keywords:**

Communicator, communication, organization, organizational communication, trust, public sector, internal communication and external communication.

## **Förord**

Jag vill tacka tekniska förvaltningen som godkände en studie av deras organisation. Jag vill ge ett extra tack till de informanter som tog tid från sitt dagliga arbete för att komma med synpunkter och åsikter som genererade ett mycket gott material för uppsatsen.

Tack för era kloka ord. Jag vill ge ett extra stort tack till Emma Bäck på tekniska förvaltningen, som inte bara lagt ner tid för att hjälpa mig under uppsatsens gång utan som också har gjort uppsatsen möjlig.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.2 Avgränsning .....	2
1.3 Syfte .....	2
1.4 Frågeställningar .....	3
2. Kontext för problemet .....	4
3. Tidigare forskning .....	5
3.1 Forskningsöversikt .....	5
3.2 Organisationskommunikation historiskt .....	6
3.3 De tre byggstenarna .....	6
3.4 Chefens roll i kommunikationen .....	7
3.5 Frihet och ansvar .....	9
3.6 Organisationens spridda ledarskap .....	10
3.7 Vem är kommunikátören? .....	12
3.8 Tillit .....	12
3.9 Offentlig organisation .....	13
3.10 Professionalisering .....	14
4. Metod och material .....	18
4.1 Hur valdes personerna ut? .....	18
4.2 De etiska reglerna .....	20
4.3 Frågorna .....	21
4.4 Utförandet .....	22
5. Resultat .....	24
5.1 Chefens roll i kommunikationen .....	24
5.2 Tillit .....	26
5.3 Frihet och ansvar .....	29
5.4 Vem är kommunikátören? .....	33
5.5 Organisationens spridda ledarskap .....	34
5.6 Offentlig organisation .....	34
5.6.1 Kommunikátörens betydelse i organisationen .....	35
6. Slutdiskussion .....	38
7. Förslag på fortsatt forskning .....	42
Referenslista .....	43
Bilagor .....	45
Frågeformulär 1 (kommunikátörsgruppen) .....	45
Frågeformulär 2 (övriga fokusgrupper) .....	47

# 1. Inledning

Kalendern säger vår, men de hala vägarna och den frysta snön som ligger utanför menar på annat, men det är inte därför jag sitter i en bärgningsbil en onsdagskväll i mars. Det är ett däck som börjat ryka och bärgaren frågar vad jag pluggar till efter att ha diskuterat den flytt som håller på att ske från högskolan 60 mil bort, till hemorten igen.

Kommunikatör blir svaret och det dröjer inte länge innan frågan kommer, ”vad gör en sån?” ”kort och gott kommer jag vara den som sköter den interna och externa kommunikationen på ett företag,” svarar jag. ”Jaha, så du hade varit den som tar emot våra samtal och skickar ut oss bärgare på uppdrag, jag förstår.” Det var inte riktigt så jag menade, men läser man om begreppet ”kommunikatör” på Sveriges kommunikatörers hemsida hade han lika väl kunnat ha rätt om yrket. Där står följande när man vill läsa om begreppet:

”Kommunikatör används som beteckning på person som yrkesmässigt arbetar med kommunikationsverksamhet. Kommunikatörsyrket rymmer olika roller, befattningar och specialistkunskaper.” (sverigeskommunikatorer.se)

Det är inte första gången en liknande situation har uppstått under den studietid som varit. Efter att ha varit i kontakt med andra yrkesverksamma kommunikatörer, vittnar de om samma dilemma. Svårigheten att definiera och förklara yrket ”kommunikatör”. Detta gör mig osökt intresserad av att undersöka hur både de som själva arbetar som det men också hur övriga medarbetare på en organisation ser på en kommunikatörs uppgift om kommunikatören själv har svårt att förklara sin roll i organisationen.

Kommunikatör och kommunikation, vad innebär det och vilken funktion har en sådan i en organisation? Alla arbetar med kommunikation på ett eller annat sätt, väl? Så vad gör kommunikatören? Det breda ämnet kommer därför här försöka skalas av och undersökas genom en redovisning av vad det innebär att använda sig av en eller flera kommunikatörer inom en organisation och vilken typ av person som innehar en sådan typ av roll.

## 1.2 Avgränsning

För att genomföra undersökningen hamnar valet på att gå till en plats där det finns en god möjlighet att genomföra en sådan undersökning. På tekniska förvaltningen som är en organisation inom Växjö kommun. Förvaltningen är en bred organisation men har sammanfattningsvis hand om bland annat kommunens gator, parker samt kommunens återvinning och sophantering.

Det finns många organisationer som använder sig av en kommunikatör. Både inom offentlig och privat sektor. Därför skulle en undersökning som denna kunna bli precis hur stor som helst. Med tanke på de kontakter som bistås på tekniska förvaltningen och den vilja från förvaltningens sida att vara med i undersökningen så blev det just dessa som fick bli fallstudiens ”test organisation”.

Det finns ingenting som säger att tekniska förvaltningen kan representera alla typer av organisationer, offentliga som privata. I den bästa av världar hade det undersökts flera organisationer för att få en större bild på hur organisationer ser på yrket och vilka skillnader/likheter det finns kring det kommunikativa tänket. Både hos kommunikatörerna själva och resten av medarbetarna på organisationen. Med tanke på den tidsram som finns för en c-uppsats hamnade valet på endast en organisation i studien.

## 1.3 Syfte

Vad har kommunikatören för roll i en organisation? Vet förvaltningen ens vad en sådan är till för? Yrkesverksamma kommunikatörer har svårt att förklara för en ovetandes om vad yrket innebär. Hur ska då de som inte arbetar med kommunikation förstå hur en kommunikatör ska användas i en organisation?

Syftet är därför att undersöka hur förvaltningen ser på en kommunikatörs uppgift och se om det finns några skillnader kring hur kommunikatörerna själva ser på sin roll kontra resten av organisationen.



## 1.4 Frågeställningar

Uppsatsen kommer att behandla tre olika frågeställningar där den första frågeställningen har en kompletterande fråga under sig. De frågeställningar som ligger i grund för denna uppsats är:

- Hur ser förvaltningen på en kommunikätors roll inom en organisation/deras organisation?
  - *Hur ser kommunikätörerna på sin roll inom en organisation/deras organisation?*
- Vad betyder en kommunikätör för en organisation? Vad för funktion innefattar yrket?
- Vad är det för typ av person som arbetar som kommunikätör?

Det ligger i intresse för undersökningen att få reda på hur förvaltningen ser på en kommunikätors roll och vad de förväntar sig av en sådan yrkesroll för att få en uppfattning om de har koll på yrket. Det kan också ge en bra översikt på vad yrket innebär genom att indirekt förklara vad det innefattar.

Betydelsen av en kommunikätör ligger nära till den första frågeställningen men ger lite mer svart på vitt om yrket verkligen är något nödvändigt inom en organisation. Vad händer om den försvinner? Klarar sig organisationen bra ändå, eller kommer den kollapsa totalt?

För att få en bild av vad det är för typ av arbete som undersöks skulle en frågeställning kring vad det är för personlighetstyp som arbetar innehar den yrkesrollen hjälpa en bit på vägen. Vem är det som anställs efter en jobbannons egentligen?

## 2. Kontext för problemet

I inledningen presenterades ett exempel på den förvirring det råder kring yrket kommunikator. Ordet som uttrycker yrket indikerar på en böjning av ordet ”kommunikation” som i sig är ett brett och svårt ämne att förstå sig på och det är förmodligen också det den ovetandes kopplar ihop med yrket. Men vad är kommunikation? Efter den studietid som varit går det att vittna om många forskare som ger sig på ämnet och skulle någon känna sig manad att fördjupa sig i frågan skulle personen förmodligen inte bli så mycket klokare.

Kommunikation omfattar många områden och eftersom ”Oavsett vad vi vill eller avser kommer vi att förmedla något till andra” (Granér & Granér, 2016 s. 110) så sker kommunikation hela tiden. Det sker inte bara inom organisationer utan även i människors vardag. Vi kommunicerar när vi läser en uppsats som denna. När vi svarar i telefonen som ringer. När vi ler mot personen vi möter på stan. När vi tänker kommunicerar vi med oss själva. När vi kommenterar på sociala medier kommunicerar vi. När vi mejlar, chattar, skriver, lyssnar, pratar, höjer på ögonbrynen, räcker fingret, ritar, skrattar... ja, listan kan göras lång.

Det är en rådande nyfikenhet som ligger till grund för att vilja ta reda på hur organisationen ser på kommunikation och hur betydelsefull organisationen tycker att en kommunikator är. Det innebär att undersökningen kommer rikta sig till hur yrket uppfattas av en organisation och hur en organisation skulle fungera utan en. Vad tycker kommunikatorerna själva? Hur ser resten av organisationen på det? Finns det några likheter eller skillnader? Finns det något bättre sätt att beskriva yrket på än som inledningsvis beskrevs till bäraren?

Syftet med studien är att ta det allmänna problemet med att förklara för någon ovetandes om vad en person som är anställd som kommunikator gör om dagarna på sin arbetsplats och applicera det på en organisation och se om samma förvirring finns där. En hypotes är att det inte är självklart för en organisation att förstå vad en kommunikator gör. Det finns också ett intresse i att veta vad de tänker kring *varför* det behöver finnas en eller flera kommunikatorstjänster på ett företag och hur deras organisation skulle fungera utan en.

## 3. Tidigare forskning

### 3.1 Forskningsöversikt

För att sätta sig in i valt ämne för uppsatsen har det visat sig att den tidigare forskningen för det specifika området inte är så lätt att finna. Genomförs en sökning på internetns databaser på ord så som ”communicator” AND ”organization” visar det sig bli många träffar på medicinsk kommunikation. Hur en god kommunikatör till patienter ska förhålla sig. Därför fick sökningen för att finna relevant litteratur främst arbeta med sökorden ovan plus NOT medical för att finna artiklar som inte har med patienter och kommunikation att göra.

Den specifika fallstudie som undertecknad genomför i denna uppsats är därför ännu svårare att finna tidigare forskning kring. Att på djupet gå till en organisation och se hur de uppfattar en kommunikatörs roll i företaget, är ett ej välbeforskat område.

För att se över den forskning som redan existerar inom området behöver därför sökningen breddas. Med samma sökord som tidigare nämnt går det att finna forskning inom området organisation och organisationskommunikation.

Att organisationskommunikation är – i det här sammanhanget – ett så pass svårt område att finna specifik forskning kring, kan ha och göra med att det nu är ett så pass stort ämnesområde. Att det storleksmässigt kan jämföras med kommunikationsfältet i stort och att det är flera forskare från andra områden som också forskar inom området organisationskommunikation (Heide, Johansson & Simonsson, 2012 ss. 70-71).

Under 3.10 som är den sista underrubriken i avsnittet kommer det finnas tre artiklar i stället för endast en som presenteras under resterande rubriker. Detta eftersom det är ett teoretiskt perspektiv som tillkommit senare under uppsatsmomentet. De valda artiklarna representerar samma typ av ämne och passar därför att ligga under samma rubrik.

## 3.2 Organisationskommunikation historiskt

För att få en överblick över hur organisationskommunikation som fält ser ut kommer här en kort men värdefull presentation om hur fältet sett ut historiskt. Detta är återgivet av den presentation som går att läsa i *Kommunikation i organisationer* skriven av Heide, Johansson & Simonsson (2012).

Organisationskommunikation grundar sig från början av tre fält. Organisation, företagsledning och retorik. Från början fokuserades organisationskommunikation på ledarskapet och var från början inte ett särskilt tydligt avgränsat fält (Heide, Johansson & Simonsson, 2012 s. 65). Det är något som går att se på hur forskare inte sällan använder kommunikation som en biprodukt i deras forskning. Detta ändrades dock när Charles W. Redding var den första som kopplade ihop sina studier inom organisation med kommunikationsteorin (Heide, Johansson & Simonsson, 2012 s. 66).

Redan under 1900-talet användes fallstudier som ett sätt att undersöka organisationer (Heide, Johansson & Simonsson 2012 s. 67) vilket tyder på att det passar att använda sig av en fallstudie vid en undersökning inom ämnet organisationskommunikation.

Kort sammanfattat så uppstod fältet från ledarskap samt från ett retoriskt perspektiv. Organisationskommunikation var från början mestadels inrutat på management- och ledarskapsperspektivet.

## 3.3 De tre byggstenarna

Den här uppsatsen utgår från tre stora teoribyggsstenar. I stället för att ha en byggsten och enbart fokusera på organisationskommunikation användes här både hela begreppet och två separata delar från det. Organisationsteori och kommunikationsteori som också blir två väsentliga delar i studien.

Det är med hjälp av dessa tre nerpackade i ryggsäcken som sökningen av den tidigare forskningen baserats på och det är också med hjälp av de som frågorna till

fokusgrupperna utformats. Nedan presenteras de vetenskapliga artiklar som anses vara relevanta för denna uppsats.

### **3.4 Chefens roll i kommunikationen**

Johansson & Larsson (2015) har skrivit artikeln *The complexity of public relations work: PR managers in the public and private sector in Sweden* och riktar sin forskning kring PR och chefer.

Organisationer i Sverige började använda sig av personer för att utföra PR och information under andra världskriget, skriver Johansson & Larsson (2015). Detta är mycket senare än i USA, Storbritannien och Tyskland.

Författarna skriver i artikeln att de som arbetar med PR inom en organisation, och kanske framförallt de som dessutom har en chefsroll måste ha bredare arbetsuppgifter än många andra yrkesroller inom organisationer.

De ställer sig frågan i artikeln om vilken roll svenskarnas PR-chefer har i deras organisationer. Precis som utländska PR-utövarna som beskrivits i litteraturen, har de en varierad roll. Exempel på detta är service, att de är rådgivande och krishanteringsexperter.

Johansson & Larsson (2015) skriver mycket om den privata och offentliga sektorn i sin artikel. Detta är något som passar denna uppsats väldigt bra då det är den offentliga sektorn som undersöks. Johansson & Larsson (2015) skriver även att utvecklingen av PR industrin traditionellt starkt förlitar sig på den offentliga sektorn.

Författarna redogör för fem olika dimensioner i sin artikel för PR-utövare. *Den första* dimensionen handlar om ett chefsansvar, där chefer ska organisera, övervaka och också kontrollera funktionen av PR i företaget eller organisationen. Detta ska gälla både de interna och externa delarna.

*Den andra* dimensionen innebär att kunna hantera och identifiera olika problem som kan tänkas finnas i en organisation. Även här interna och externa problem eller hot. *Den*

*tredje* dimensionen handlar om att kunna fånga rollen där chefer jobbar nära med top-cheferna i organisationen där det kan förklaras om hur PR fungerar och hur media kommer reagera på olika sorters beslut och hur politiker borde bli representerade.

*Den fjärde* dimensionen innebär att bestämma över intressesentfrågor. Att planera aktiviteter som innefattar intressenters intresse. Den sista och *femte* dimensionen handlar om kommunikation. Att i sina vardagsrutiner kunna hjälpa andra avdelningar på företaget med olika kommunikativa lösningar. Exempelvis svara på mejl och andra akuta kommunikationsproblem inom organisationen.

Johansson & Larsson (2015) ser i sin undersökning en skillnad mellan den privata och offentliga sektorns strategiska arbete. Det strategiska arbetet i den privata sektorn är inte uppdelad i flera olika roller utan det är en person som har hand om den strategiska PR funktionen. Författarna skriver även att rollen som övervakare, utvärderare och rådgivare är den viktigaste. I den offentliga sektorn är den viktigaste rollen att lösa problem och att genomföra trendanalyser. Det finns olika krav och förväntningar beroende på om du jobbar på en offentlig eller privat sektor.

De olikheter som främst gäller mellan ett privat företag och den offentliga sektorn är det strategiska. Det är en mer dominerande uppgift inom det privata vilket kan ha och göra med att den offentliga sektorn som har PR chefer arbetar i politiskt styrda organisationer. Därav kan det politiska vara mer strategiskt i naturen (Johansson & Larsson, 2015).

Sammanfattningsvis presenterar författarna den verklighet för moderna organisationers ansvar för funktionalitet som mycket komplex.

Johansson & Larsson (2015) avslutar sin artikel med att påpeka att ämnet ”professionaliseringen av PR” inte alls är så forskat som det sägs. De menar att fördelningen mellan chefer och de som är anställda för PR-uppdrag fortfarande är otydlig.

### 3.5 Frihet och ansvar

Carpenter & Lertpratchya (2016) som har skrivit artikeln *A qualitative and quantitative study of social media Communicators: an extension of role theory to digital media workers* menar att de som arbetar i den moderna digitala medietiden upplever både mer frihet men också mer ansvar. Inte nog med att en organisations sociala media-kommunikatör måste tjäna organisationen som den är anställd på utan den måste även ofta tjäna organisationens målgrupp och publik.

Carpenter & Lertpratchya (2016) skriver i sin artikel om kommunikatören som en person som jobbar med sociala medier och det är den inriktningen de har i artikeln. Sociala medier är en av många kanaler som kommunikatören kan jobba med i den ”digitala medietid” som författarna skriver om. Den här artikeln riktar sig inte bara för den som arbetar med sociala medier utan också kommunikatören i stort. Här kommer begreppet ”social media-kommunikatör” användas eftersom det är detta som författarna använder sig av med förkortningen SMC (social media communicator).

Som nämnt ovan så tjänar en social media-kommunikatör inte bara organisationen internt utan också ut mot målgruppen. Sociala medier har alltså utvecklats som ett sätt att nå ut till organisationens målgrupp och publik. Det är dessutom ett sätt för organisationen att humanisera sitt företag. Detta är något som strategiskt använts av organisationer enligt Carpenter & Lertpratchya (2016).

Resultatet av deras undersökning bland organisationer visade att det organisationella ledarskapet inte hade några förväntningar på den sociala media-kommunikatören eftersom många medarbetare inte riktigt kunde förstå dennes uppgifter. Om den som har en kommunikatorsroll inte vet vad som förväntas av den kommer personen inte veta hur den ska bete sig.

Även om den sociala medie-kommunikatören inte har några förväntningar på sig eftersom dennes roll är oklar tyckte ändå de som arbetade med yrket att deras roll var ambitiös (Carpenter & Lertpratchya, 2016).

Carpenter & Lertpratchya (2016) presenterar i sina resultat de intervjuer som genomförts. De som arbetade som sociala medier-kommunikatörer beskrev deras arbetsplatser och chefer bland annat såhär:

Chefen är inte den bästa på sociala medier, därför tror SMC att chefen skulle behöva vara lite bättre och ge lite fler detaljer. Att det är detta som är det svåraste med att arbeta med sociala medier.

De är bra på att ge information. Att de meddelar vilket ämne eller kampanj som de vill genomföra. Sen är det SMC som går utgå från den informationen och testar och ser vad som fungerar och inte fungerar.

Dessutom beskrev de att alla är öppensinnade och vill testa nya plattformar, ha nya partners eller kanske kolla på nya sätt att använda digitala verktyg.

De beskriver mycket frihet i sina roller som social media-kommunikatörer. Dessutom visar resultatet i undersökningen att de som jobbar som SMC börjat lära sig om deras positioner genom att själva söka upp vad som förväntas av dem. Själv-motiverande kommunikatörer hade en ambitiös roll genom att förlita sig på utomstående sociala nätverk och data (Carpenter & Lertpratchya, 2016).

### **3.6 Organisationens spridda ledarskap**

Terrance M. Skelton (1990) skriver i artikeln *Designing communication systems for decentralized organisations: a new role for technical communicators* om kommunikatörer som också kan utläsas i artikelns rubrik som "tekniska kommunikatörer".

Skelton (1990) skriver om så kallade *matrix-organisationer* som definieras av utspridd ledarskap i organisationer. Detta är något som enligt författaren tvingats fram i företag och statliga organisationer på grund av snabba förändringar inom marknaden och det tekniska området.



Ett återkommande misslyckande inom organisationer är att företaget inte tar åt sig de kulturella konsekvenserna av den decentralisering eller spridning som gör den till en *matrix-organisation*. När organisationen ändrar ett arbetsmönster är det meningen att kontrollen av ”maskineri” direkt ska stödja organisationens nya arbetsmönster och inte bara själva arbetet.

Detta problem pekar på behovet av en sammanhängande strategi för att ändra genomförandet. Skelton (1990) menar att det första steget för en sådan strategi skulle vara att i teorin genomföra en arbetsdesign som kan beskriva hur organisationens sociala och tekniska system påverkar varandra.

I artikeln går det att läsa om att den tekniska kommunikatörens arbetsuppgifter har gått från skrift och redigering av bland annat böcker till att börja designa och utveckla information. Samt att uttrycket ”informationssamhälle” har alltmer blivit en del av det vardagliga språket.

Den traditionella linjära produktionsmodellen har enligt Skelton (1990) i vissa ekonomiska områden dykt upp som ett resultat av det ekonomiska skiftet. Den nya modellen innebär korta produktioner där man också ofta ändrar material och arbetsuppgifter.

Skelton (1990) skriver att även om *matrix-organisationer* varierar från arbetsplats till arbetsplats så finns det två stycken saker som de har gemensamt: funktionellt ledarskap och projektledarskap.

Kommunikationsträning kan hjälpa en organisation genom att hitta och avlägsna tvetydigheter i organisationens omstrukturering. Det är bra att inkludera medarbetare i en omstruktureringsprocess (Skelton, 1990).

Behåller chefer och ledare för mycket makt i en omorganisering och är ett nytt informationssystem för krångligt att använda kommer troligen omorganiseringen misslyckas skriver Skelton (1990).

### **3.7 Vem är kommunikatören?**

Artikeln *Communicators and innovators in research and development organizations* skriven av Keller & Holland (1983) passar uppsatsen då den delvis går in på karaktärsdragen hos en kommunikatör. Vilket undersöks i fokusgrupperna och finns med i frågeställningarna.

Undersökningen som återfinns i artikeln indikerar att kommunikatörer (som beskrivs som en minoritet av professionella medarbetare) står för den mesta kommunikationen inom organisationen (Keller & Holland, 1983). Kommunikatören håller sig uppdaterade om information både utanför och innanför organisationen. Författarna beskriver även innovatören i artikeln, denne som producerar en majoritet av den nyskapande tekniska produktionen, som nya patenter, produkter eller processer.

Keller & Holland (1983) skriver att de flesta kommunikatörer på en organisation är innovatörer och tvärt om. De skriver även att det inte finns så mycket litteratur kring den individuella karaktären av en kommunikatör.

Resultatet av studien visar att kommunikatörer/innovatörer i en organisation tenderar att ha vissa personlighetskaraktärer, så som en nyskapande inriktning, svagt behov av tydlighet och högt självförtroende som förbättrar deras förmåga att ta risker och tänka i nya banor (Keller & Holland, 1983).

Forskningen föreslår här att låta viktig information ta korta vägar. Detta genom att det finns närhet till kontoren, gemensamma ytor, matplatser och så vidare (Keller & Holland, 1983).

### **3.8 Tillit**

Tillit inom institutionella organisationer är vad Fuglsang & Sørensen (2015) artikel *Making sense of institutional trust in organizations: bridging institutional context and trust* handlar om. Fokus ligger på relationen mellan individer i en organisation och den

institutionella kontexten. Studien visar på att meningsskapande på organisationen kan vara en bro skapad för tillit.

Fuglsang & Søren (2015) skriver om tre olika sorter av tillit. *Process-baserad tillit*, *karaktäristisk-baserad tillit* och *institutionell-baserad tillit*. Tilliten som rör *processer* handlar om förtroendeförmedling. Det kan va informationsbyte mellan antingen förstahandskällan eller senare källa, men det ska vara information från en med förtroendekapital. Den *karaktäristiska* tilliten handlar om utbyte av erfarenheter, där källan för tilliten är karaktäristisk och betydelsen av exempelvis kön och etnicitet spelar in. *Institutionell* tillit handlar mer om att sprida information vidare i ett nätverk av relationer. Dessa källor kan vara traditioner, yrken och medlemskap i grupper.

Stor del på denna undersökning fokuserar på det interna i en typ av organisation och om något som Fuglsang & Søren (2015) kallar för ”meningsskapande”.

Författarna skriver om förtroenderelationer där det ingår två personer eller mer som förslagsvis ingår i en institutionell organisation, där det sedan entrar en tredje part (exempelvis en ny arbetsrelation). Då måste det skapas en ny sorts tillit med exempelvis regler och normer som är relevanta för dem.

Denna studie visar hur institutionella organisationer kämpar med främmande miljöer med hjälp av förtroenderelationer och meningsskapande inom den institutionella organisationen. Sociala aktörer skapar tillit i den typ av organisation genom engagerande i skickligt meningsskapande (Fuglsang & Søren, 2015).

### **3.9 Offentlig organisation**

I artikeln *Organization theory and the study of European Union institutions: lessons and opportunities* skriver Murdoch (2015) om organisationen EU. Denna artikel är relevant för aktuell uppsats då det handlar om organisationsforskning som dessutom är applicerad på en offentlig organisation, något som undertecknad också undersöker.

Murdoch (2015) skriver i artikeln att komplexa organisationssystem hos den offentliga sektorn kan förse relevant labb-material som kan ge teorier som går att testa empiriskt. Alltså kan en studie som den som går att läsa i artikeln representera studier inom den offentliga sektorn som går att använda i senare forskning.

I artikeln går det att läsa att i hjärtat av organisationsteorins tillvägagångssätt är det omöjligt att helt förstå organisationers val utan att studera den struktur som finns inom organisationer.

Murdoch (2015) skriver att det ligger naturligt i organisationers strukturer inom organisationsteori att organisationer agerar som *oberoende* variabler, medan de beslutstagande beteenden direkt mot klienter återfinns i privata organisationer, alternativt i offentliga taktiker i offentliga organisationer.

Författaren skriver att ”organisation” i organisationsteori inte benämner organisationer som offentliga eller privata och att detta skulle vara avsiktligt. Däremot är organisationerna öppna att undersökas med organisationsteori men att det tidigt bidragande fältet tenderar att studera offentliga organisationer. Från ett organisationsteoretiskt perspektiv kan studier av byråkratis strukturer vara kritiska för en korrekt förståelse av det beslutsfattande beteende av offentliga tjänstemän.

I artikeln skriver Murdoch (2015) om ”vertikal specialisering” och ”horisontell specialisering” där den vertikala handlar om hur organisationens hierarkiska design och utdelning av uppgifter. Den horisontella specialiseringen handlar om hur olika problem och policyområden ska vara länkade tillsammans eller vara frånskilda från varandra.

### **3.10 Professionalisering**

I artikeln *”I just say I’m in Advertising”: A public relations identity crisis?* Skriver Thurlow (2009) om PR-utövares kamp mot att professionalisera sitt yrke. I studien genomfördes sex stycken semi-strukturerade intervjuer med tre kvinnliga informanter respektive tre manliga. Dessa informanter arbetar både på privata och offentliga organisationer.

Informanterna uppmanades att reflektera sina erfarenheter kring sina roller och identiteter utifrån den karriär som de har. De berättade om saker som hänt både utifrån deras egna upplevelser medans vissa berättelser uppom från diskussioner de haft med kollegor eller personer som kan vittna hur de uppfattats utanför organisationen.

Det resultat som Thurlow (2009) uppvisar tyder på en viss gemensam nämnare i intervjuerna. De hade alla en frustration kring de antaganden som görs när de presenterar sin yrkesroll. Dock så skriver Thurlow (2009) att informanterna verkade vara mer brydda om bilden av deras organisation snarare än deras egna profession.

Författaren redovisar även att informanterna var stolta över deras profession men kände att de konstant var tvungna att försvara den.

Resultatet visade att många hade föreställt sig yrket inom PR på ett sätt som sedan visat sig innebära något annat. Thurlow (2009) skriver hur en informant berättar att det fanns tillfällen att bidra med positiva delar från sitt profession, men menar att det i slutändan hamnar på vad den som leder organisationen vill göra.

En informant vittnar om att inom PR-yrket så kan det visa sig att utövaren nästan blir en förlängd arm av VD:n. Att det är kommunikationspersonen som blir en slags ”talesman” för den typen av personer.

Informanterna hade en försvarande attityd kring organisationens rykte. Thurlow (2009) skriver att det verkar vara svårt för dessa personer att förhålla sig till någon form av etik samtidigt som de har skyldighet att skydda organisationen. Dessutom visade det sig att informanterna presenterade aktieägarna inte bara som en prioritet utan som högsta prioritet.

Yeo & Sriramesh (2009) redogör för liknande undersökning i artikeln *Adding value to organization: An examination of the role of senior public relations practitioners in Singapore* där en studie av interna kommunikatörer genomförs.

Undersökningen genomfördes med hjälp av intervjuer där 38 stycken informanter representerade elva branscher, både privata och offentliga organisationer. Informanterna förde även logg på deras dagliga arbete (Yeo & Sriramesh, 2009).

Yeo & Sriramesh (2009) skriver att efter informanterna redogjort för sina utbildningar så visar det sig att studier i kommunikation inte är nödvändigt för att utföra PR och att informanterna hade varierande yrkestitlar.

Studien visar att alla informanter hade samma primära ansvarsområden. Dessa innefattar mediarelationer och publicitet, branding och rykten, produktion, problemlidarskap och eventledarskap. Alla hade en skyldighet att upprätthålla antingen en VD eller annan högt uppsatt hur beslut fattas kring exempelvis media intervjuer, krishantering eller kommunikationen med intressenterna (Yeo & Sriramesh, 2009).

Författarnas resultat visar att informanterna arbetar 45.5 procent med chefsuppgifter och 54.5 procent med tekniskt arbete. De interna PR-utförare arbetar enligt Yeo & Sriramesh (2009) inte övervägande strategiskt. Resultatet visar också på varierande syn på yrket och att de sällan får visa sitt fulla värde i en organisation. Det behövs enligt författarna mer utbildning till ledande befattningshavare och arbetskamrater för att verkligen visa vad en PR-utförare kan bidra med till en organisation.

Galgio (2014) presenterar i artikeln *Organizational sense: a notion for studying emerging organizational professionalism at work* tre olika dimensioner som undersöks. *Den första dimensionen* handlar om aktiviteter och interna kommunikationsutövare. Dessa som arbetar med en kontinuerlig och riklig information. *Den andra dimensionen* är den politiska dimensionen. Politik har direkt påverkan på det sätt organisationers professionalism är greppad. *Den tredje dimensionen* innebär en undersökning av moral och etik. Galgio (2014) skriver att ett hål kan existera mellan professionalister eller medlemmar av yrkesgruppen som en organisation anser vara effektiva mot det som deras chefer vill att de ska göra.

För att undersöka *aktivitets dimensionen* undersökte Galgio (2014) på hur kommunikatörer som arbetar internt försöker reglera sitt arbetsflöde. Dessa får ofta direktiv från chefen att göra mycket saker på kort tid. Något som enligt författaren själv

är ett problem och en svårighet som de får hantera på daglig basis. Arbetsklimatet sågs alltså som ett problem hos informanterna.

Den *politiska dimensionen* är ständigt närvarande och utgör komplexa relationer. Handlingar handlar ofta om att läsa mellan raderna (Galgio, 2014). Den *etiska dimensionen* handlar om lojalitet till organisationen. Galgio (2014) upptäckte i sin undersökningen att kommunikatörer var involverade i motsägelsefulla injektioner. Att deras lojalitet testas genom en dragkamp mellan vad organisationen ville ha och vad de själva ansåg vara viktigt.

## 4. Metod och material

Som tidigare nämnt så har valet i denna undersökning hamnat på att genomföras på endast *en* organisation och specifikt tekniska förvaltningen i Växjö kommun. Det innebär att det är en fallstudie som genomförs här.

Då det ligger i intresse att veta *hur* medarbetarna tänker gällande kommunikationens och kommunikatörernas betydelse på förvaltningen genomförs en kvalitativ intervjustudie. För att få svar på frågeställningarna hade exempelvis en enkätundersökning kunnat vara ett alternativ, för att samla in material till uppsatsen, men eftersom styrkan i att genomföra intervjuer ger flera perspektiv på det ämne som ska undersökas (Newcomb 1991, s. 101) används som precis nämnts i stället kvalitativa intervjuer.

Genom den fallstudie som i det här fallet innefattar intervjuer skrivs frågorna utifrån de artiklar som inläst innan intervjuerna ägt rum eftersom det i en fallstudie är ett krav att den som genomför undersökningen "[...] ska vara medveten om alla de teorier som kan ha relevans för den undersökning man vill genomföra." (Yin 2007, s. 50). Därför kommer resultatdelen och teoridelen ha stor relevans till varandra och kopplas ihop för att sedan diskuteras i diskussionsavsnittet.

### 4.1 Hur valdes personerna ut?

För att få en bredd av representanter i förvaltningen och för att få olika parter uppfattning av samma situation (Dalen 2008, s. 60) kommer fyra olika arbetsområden täcka stora delar av de yrkesgrupper som finns på förvaltningen. I stället för att göra gruppintervjuer har det bildats fyra stycken fokusgrupper, då det i en fokusgrupp förväntas bildas samtal och diskussioner snarare än enbart svar på frågor, som i en gruppintervju (Lindstedt 2017, s. 210). Det är ett samtal informanterna emellan som önskas äga rum.



De fyra arbetsområdena är:

- Informanter i chefsposition.
- En grupp med informanter som har administrativa uppgifter.
- Representanter från den grupp som är ute i verksamheten och arbetar (de som är ute och arbetar på till exempel reningsverk eller återvinningscentral).
- De som jobbar som kommunikatörer på förvaltningen.

För att få en lagom stor grupp i varje fokusgrupp var önskemålet att få fram minst tre och max fem personer i varje grupp. Dels för att kunna öppna för diskussion där alla ska kunna komma till tals så alla bidrar med ungefärligt lika mycket information. Tanken är även att informanterna känner sig delaktiga och på så sätt viktiga för undersökningen.

Det som kan understrykas är att det genom att endast ge vissa representanter från organisationen en chans att dela sina åsikter så ger inte det en helhetsbild till hur resterande medarbetare tänker och tycker. Hade andra personer inom de fyra områdena valts ut hade resultatet kunnat bli annorlunda.

För att finna informanter till undersökningen användes ett stratifierat urval. Detta då det först bildades tomma ”boxar” med varsitt namn, det vill säga de fyra kategorierna. Sedan fylldes boxarna med ett specifikt önskemål om informanter (Larsson 2010, ss. 61-62).

Efter ett möte med två av de kommunikatörer som arbetar på förvaltningen föreslogs lämpliga personer ut för att fylla de tomma boxarna. Det fanns främst två kriterier för valet av personer som skulle väljas ut som informanter. Det skulle väljas ut mellan tre till fem informanter i varje grupp och det skulle finnas en blandning mellan personer som märkbart aktivt tänker kommunikativt och de som inte gör det. Detta i hopp om en spridd tankegång hos informanterna så bra samtal och diskussioner skulle få äga rum.

## 4.2 De etiska reglerna

Nästa steg för att nå ut till de valda informanterna blev en kort hälsning via en av de två tidigare nämnda kommunikatorerna som bokade in mötestider och platser för samtal. 12 av 16 kunde närvara. Det finns vissa steg som bör tas innan en intervjusituation äger rum. Samtalsledaren ska bland annat informera om vem man är, varför man är där men också vad som kan och inte kan lovas (Dalen, 2008 s. 42). Den identitet som informanterna har bör avidentifieras. I och med den intervju som äger rum så vet samtalsledaren och de övriga gruppmedlemmarna vilka informanterna är vilket gör att de inte kan bli anonyma. Däremot går det att lova dem att de avidentifieras i texten så att ingen utomstående kan räkna ut vem som sagt vad (Lindstedt, 2017 ss. 54-55).

De etiska reglerna spelar en viktig roll när en kvalitativ intervjustudie äger rum och konfidentitetskravet är extra viktigt då den som genomför undersökningen och informanter möts personligen (Dalen, 2008 s. 23). Personerna som ställer upp med sina åsikter och offerar sin tid till att vara med för att bidra i en studie ska känna tillit till samtalsledaren, bli lyssnade på och också veta att det de säger stannar i det rum det är sagt med hjälp av den avidentifiering som tidigare nämnts (Lindstedt, 2017 s. 53).

Informanterna är inte benämnda med siffror, dvs informant1, informant2 osv utan har fiktiva namn. De informanter som har som tilltalsnamn det ”typiska” eller ”traditionella” namnen för könet man, kommer ha ett fiktivt traditionellt mans-namn och samma gäller för det ”typiska” eller ”traditionella” namnen för könet kvinna. I detta läggs ingen värdering i hur vida informanterna är binära, icke-binära, tillhörande det manliga könet eller det kvinnliga. Utan namnen ersätts med ett likvärdigt, men inte för likt namn, för att inte göra personen igenkännbar.

Meningen med dessa namn i stället för siffror är att porträttera en person som har åsikter och meningsfulla budskap. Det blir en riktig person med ett fiktivt, men möjligt namn. För att inte låta texten och de viktiga samtalen som äger rum blir för robotinfluerade får informanterna fiktiva mänskliga namn.

Den utvalda plats där intervjuerna ägt rum är på Växjö kommuns kommunhus respektive tillhållsplatsen för renhållningen och produktionsavdelningen inom

förvaltningen. Den plats som i förvaltningsmun kallas för ”Stinavägen”. Tre av intervjuerna hade tillhåll på kommunhuset och ett på Stinavägen.

### 4.3 Frågorna

Den typ av intervju som används i fokusgrupperna är den semi-strukturerade intervjuformen som också är den vanligaste att använda (Lindstedt, 2017 s. 209). Det som gör intervjuerna till semi-strukturerade är att det finns ämnen och frågor som redan är förberedda (Lindstedt 2017, s. 210) men det finns ingen vilja att styra informanterna för mycket utan samtalsledaren är öppen för en diskussion och de följdfrågor som kan uppstå under tiden intervjuerna pågår.

Samtliga frågor ställs till alla fokusgrupper med undantag för den grupp som arbetar som kommunikatörer. Eftersom de är anställda för att arbeta med kommunikation är vissa av frågorna inte anpassade för dem. Frågor som ”hur arbetar du med kommunikation i ditt dagliga arbete?” tas bort eller ersätts. Det frågeformulär som framtagits till kommunikatörerna är grundade på samma tankegångar, men är anpassade för en yrkesverksam kommunikatör.

Det finns enligt Klaus Bruhn Jensen (2012) en svårighet med att genomföra intervjuer då ”[...] people do not always say what they think, or mean what they say.” (Bruhn Jensen 2012, s. 270). Därför görs ett försök att ”värma upp” informanterna med hjälp av ”områdesprincipen” med mer breda frågor om kommunikation i början för att sedan smala ner frågorna och gå ner mer på djupet när de förhoppningsvis känner sig mer bekväma i situationen att bli intervjuade (Dalen 2008, s. 31).

Områdena som används i de kvalitativa intervjuerna är indelade i tre. Den första, som också är den bredaste har rubriken ”allmänt om kommunikation” som enbart har tre stycken inledande ”uppvärmande” frågor. Följande bit i frågeformuläret är ”organisationskommunikation” som syftar till kommunikation i organisationer, men mer brett än den tredje och sista kategorin som är ”tekniska förvaltningens kommunikation”.

Frågorna är skrivna utifrån de teorier som är redovisade med ett undantag. Eftersom sista rubriken med det perspektivet tillkommit senare har fokusgrupperna inte fått frågor om ”professionalisering” som rubriken lyder. Däremot går det att sammanföra med resultatet ändå.

#### **4.4 Utförandet**

Som tidigare påpekat så blev det ett bortfall på fyra personer. Av dessa fyra var det två stycken i chefsgruppen som inte kunde närvara och två stycken i verksamhetsgruppen som inte kunde närvara. Eftersom undersökningen utförs på en arbetsplats under arbetstid kan det innebära att jobbet kommer emellan när dagen för intervjun väl är kommen. Det var också detta som skedde. Arbetet prioriterades av dessa fyra som inte kunde närvara. Det var också något som fanns i tankarna att det kunde ske och som kan påverka resultatet.

Chefsgruppen och verksamhetsgruppen som endast fick diskutera i en grupp om två hade liknande åsikter och höll med varandra i mångt och mycket. Hade det bildats en grupp om fyra informanter i stället för hälften så hade det kunnat bildats en större diskussion då möjligheten att det skulle finnas delade åsikter inom fokusgruppen hade varit större. Dock ska det understrykas att de uteblivna informanterna också hade kunnat ha samma åsikter som de redan representerade yrkesgruppen.

Intervjuerna tog olika långt tid att genomföra beroende på vilken grupp som intervjuades. Inte helt oväntat diskuterades det längst i den fokusgrupp där kommunikatorerna var informanter. Eftersom deras jobb är kommunikation och det var deras yrke som skulle undersökas diskuterades det flitigt i en och en halv timme.

Gruppen med chefer och de med administrativt arbete tog ca 45 minuter vardera och hade också mycket att säga om ämnet kommunikation och kommunikatorsyrket.

Den grupp där det gick fortast var också inte helt oväntat den grupp som är ute i verksamheten. Då ska det också komma ihåg att de endast var två av fyra informanter på plats som skulle diskutera ämnet. Hade det varit fulltaligt hade det förmodligen varit

en längre diskussion än de 15 minuterna som blev. Även om det var kort så gav de värdefull information för uppsatsen.

Samtalen spelades in med diktafon för att fånga upp de diskussioner som skulle äga rum. Informanterna blev informerade om att det som spelades in endast skulle få höras av samtalsledaren. Dessutom fick de veta att det spelades in eftersom det skulle bli för svårt att hänga med i diskussionen och anteckna samtidigt.

I transkriberingen av intervjuerna skrivs bland annat pauser och skratt ut. Detta för att enklast redovisa hur stämningen var i rummet under intervjun och i fall eventuella tvekanden infunnit sig. Det kan ha betydelse för hur svaren framställs. Finns det pauser eller upprepning av vissa ord kan det tyda på en osäkerhet eller ett svar som kräver fundering. Skratt kan till exempel tolkas som en skämtsam dialog. Tolkningarna kommer däremot inte skrivas ut utan det är upp till läsaren själv att tolka hur situationen och stämningen råder kring informanternas diskussioner.

## 5. Resultat

För att redovisa ett resultat av de intervjuer som ägt rum kontra de teorier som tidigare presenterats kommer de rubriker som går att återfinnas i teoriavsnittet även kunna utläsas här. Detta för att kunna se på de likheter eller skillnader som resultatet i aktuell undersökning visar på. Resultatet är ett sätt att jämföra den tidigare forskningen med den fallstudie som i den här undersökningen ägt rum. Rubrikerna här är i en annan ordning än under teoriavsnittet. Detta för att få ett bättre flyt på texten. Den sista rubriken i ordningen har en underrubrik som inte går att återfinna i teorin.

Genom den återkoppling till teorin som presenteras i avsnittet görs en analys som sedan diskuteras i ”Slutdiskussion”. Vilket är nästkommande avsnitt.

### 5.1 Chefens roll i kommunikationen

En av de största gemensamma tankegångarna kring kommunikation och kommunikatorens roll mellan alla fyra fokusgrupper var chefens kommunikativa ansvar inom organisationen. Kommunikatörerna som fick frågan kring hur den ideala interna kommunikationen skulle se ut svarade då att de tyckte att det var chefen som hade det största ansvaret kommunikativt.

**Malin:** Man ska skapa ett förtroende. Att den ideala internkommunikationen handlar om att skapa förtroende mellan medarbetare och chef. Alltså närmaste chef för det är ju egentligen den som är den viktigaste budbäraren. Och att vi i vår roll coachar där emellan alltså ser till att man har.. att det finns verktygen som chefen behöver och som medarbetare behöver, så att man kan stötta och hjälpa chefen i sitt arbete att informera och kommunicera med medarbetaren.

**Felicia:** Aaa det tror jag också att om man ska dra paralleller till den kommunikativa organisationen då som idag beskrivs som en av de mest framgångsrika typer av organisationer. Så handlar det ju mest om chefens.. chefen som viktigaste kanalen internt, samt chefens kommunikativa förmåga men där det lätt om man inte har den här mognaden så blir kommunikatören den som ahh.. ska driva hela interna kommunikationen.

Precis som Carpenter & Lertprachyas (2016) undersökning vill alltså kommunikatören att ansvaret ligger hos chefen som ska bidra med tillräckligt underlag för att de ska kunna genomföra sitt arbete på bästa sätt. En aspekt av det kommunikativa ansvaret hos en chef innebar diskussioner kring viktig information och dess informationsflöde. De med administrativa uppgifter var enade om att viktig information ska komma från chefen. De hade till en början svårt att definiera vad viktig information kunde innebära för något men en av informanterna kom på ett eget exempel på en viktig händelse som inträffade på hennes arbetsplats.

**Linda:** Vi hade ju till exempel en allvarlig händelse där en av våra medarbetare fick hjärtstopp.

**Hanna:** Mmm.

**Linda:** Då var det vår chef som skickade ut det här till alla.

**Hanna:** Ja men det tycker jag.

**Linda:** Alla fick samma. Inte bara vi som var där utan alla fick reda på det här. Det var jättebra och alla tyckte det var jättebra. Det hade det ju inte varit bra om kommunikatören hade gått ut med informationen. Men däremot så stämde han ju av med kommunikatören.

**Benita:** Det är ju perfekt så ska man göra.

Det sättet att informera om en viktig händelse var något som alla i gruppen tyckte var ett bra exempel på hur det ska gå till. Att det är chefen som ska informera händelsen men gärna också ta hjälp av kommunikatören för att ge så bra information som möjligt.

De som arbetar ute i verksamheten önskade även de att få information kring en viktig händelse av chefen. De la vikten vid det personliga mötet och önskade att alla samtidigt skulle få information av chefen samlat i en enda stor grupp, antingen via mejl om det inte går att samla alla men helst öga mot öga.

De menade att det annars kunde bli ryktesspridning på avdelningen genom att den så kallade ”viskleken” kunde få ett nytt liv igen från skolbänken till arbetsplatsen, eftersom ”Vi registrerar [...] inte all tillgänglig information utan gör ett urval utifrån vad vi bedömer som betydelsefullt” (Granér & Granér, 2016 s. 122). Däremot så tyckte

verksamhetsgruppen inte att det spelade roll vilken chef som kom med den viktiga informationen. Det kunde antingen vara från den närmsta eller den högsta chefen i organisationen, så länge alla fick informationen samtidigt och gärna öga mot öga.

När fokusgruppen där informanterna satt i en chefsposition diskuterade kommunikation i allmänhet var det en chef som började prata om sitt egna kommunikativa ansvar som i en del av chefens arbetsuppgifter.

**Klara:** Jag tror också att ehh att just min roll som chef har jag ett ansvar att faktiskt förstå att det är en del av min arbetsuppgift att skapa värde genom god kommunikation. Ehh så det är en del av det jag ska göra och jag måste förstå nånstans hur viktigt det är att göra det bra tror jag.

## 5.2 Tillit

En gemensam nämnare informanterna emellan som sträckte sig genom alla fokusgrupper, var den om att när den som är ansvarig för något ska visa vem den är och själv kommunicera ut sitt budskap och att det handlar om tillit. Något som Fuglsang & Sørensen (2015) skriver om i sin artikel där de tar upp tre olika sorters tillit. Vilken som passar in här presenteras lite längre fram i avsnittet.

Att den som ansvarar för den viktiga informationen också ska förmedla den innebar i alla grupperna att inte gömma sig bakom en kommunikatör utan själv gå till de traditionella etermedierna och svara på frågorna som både invånarna och journalisterna kan tänkas ha. För att återigen gå till chefsgruppen, så svarade de följande:

**Klara:** Jag tycker alltid den som äger bekymret ska kommunicera ut det. Alltså säg att det är något skit som händer på tekniska, då ska förvaltningschefen komma in och äga den frågan. Hon kan ju behöva ha hjälp att drilla det i vilka kanaler det behöver komma ut och i vilket tonläge ska du ha. Det handlar om förtroende och det ska inte ligga på att man skjuter fram en kommunikatör som ska tala om varför vi fick en läcka där.

**Niklas:** Polisen har ju en presstalesman men det kanske är annat.



**Klara:** Det är möjligt att det är fel men jag tycker det är löjligt. Jag tror också att våra invånare förväntar sig liksom att få ett ansikte på den som har ansvar oavsett om det är en bra grej eller dålig grej. Det värsta är väl att är det bra grejer är det väl gärna chefen men är det dåliga grejer så ser man inte dom.

**Niklas:** Det är ju förtroendekapitalet där som ryker.

**Klara:** Ja det ryker ju då ju.

Precis som ovanstående så är det personen som äger problemet som också ska ta tag i och själv äga frågan som den administrativa gruppen önskade skulle ske. Den som äger frågan var enligt fokusgrupperna ofta chefen. Denne chef fick gärna använda sig av kommunikatören för att förbereda sig inför de kommande frågorna, precis som Thurlow (2009) skriver om att de i sin profession beskrivs som chefs förlängda arm.

**Benita:** En grej som man har börjat med när man tittar på aktuellt är att dom höga cheferna har börjat putta fram sina kommunikatörer. Ni vet när det är känsligt. SJ till exempel. Så står kommunikatören där och ja nu blir ju tåget försenat igen ojoj vi har lite problem här. Då det är ganska fult och göra för det är ju inte kommunikatören som har högsta ansvar.

Den administrativa gruppen började även prata om ärlighet som en del i tilliten och att dessutom ge lagom mycket information. Fokusgruppen pekade på problemet med att ge för mycket information. De menar att mottagaren tillslut inte vill läsa den viktiga informationen om det kommer för mycket utskick hem till brevlådan. De nämnde den egna erfarenheten som en del i detta och påpekade att de själva är duktiga på att slänga utskick som de får i återvinningen utan att ta del av den informationen som var tänkt att de skulle läsa.

Den ärlighet som gruppen tyckte var viktig att organisationen skulle sända ut, kopplade de ihop med begreppet ”fake news”. I och med det varumärke som Växjö kommun är menar de att det är nödvändigt att sann och riktig information sänds ut i det informationssamhälle som råder idag. En del i det förtroende som varumärket ska ha betyder också enligt gruppen att avsändaren tydligt ska framgå. Den som skickar ut informationen ska visa var den kommer ifrån.

Precis som under tidigare rubrik ansåg de som arbetar ute i verksamheten att ögonkontakt var en del av tillitsprocessen. De menade att genom det personliga mötet som sker vid informationsbytet så står personen i fråga för sin sak. Skickar personen i stället ett sms så gömmer den sig bakom en skärm. Detta var något som gruppen inte tyckte var passande och den tillit som är tänkt att skapas skulle inte alls få samma effekt som vid det personliga mötet.

**Joakim:** Det är väl också därför det finns så mycket ja näthat idag för man ser inte den man är taskig mot.

**Gunilla:** Precis.

De menade att det fanns ett mod i att stå för sin sak och visa upp vem man är öga mot öga. Ett mod som gör att personen i fråga skapar tillit hos de tillfrågade i fokusgruppen. Även kommunikatörerna nämnde anonymiteten som uppstår genom att agera bakom en skärm.

**Ylva:** Jag tror att man tänker mer distanserat när man skickar in. Det är lätt att det blir lite mer halvanonymt här ingen vet vem jag är jag kan... det säger man kanske inte alltid på telefon eller framförallt inte om man träffar någon personligen.

Fuglsang & Søren (2015) skriver i sin artikel om tre olika sorters tillit. Process-baserad tillit, karaktäristisk-baserad tillit och institutionell-baserad tillit. I och med de svar som grupperna givit på frågan om tillit så är den största gemensamma nämnaren att personen i fråga ska ha ett förtroende genom att den står för sin sak. Detta är vad den process-baserade tilliten handlar om. Att informationen kan komma från antingen förstahandskällan eller en senare källa, så länge det kommer från en med ett förtroende.

Den senare processen som författarna skriver om, som handlar om institutioner kan appliceras på den interna tillitskommunikation som kan tänkas ske på förvaltningen. Den gruppen som arbetar i verksamheten pratade mycket om hur de själva vill ha viktig information inom organisationen och hur andra kan skapa förtroende och tillit till dem. Precis som Fuglsang & Søren (2015) skriver om så handlar det om att sprida information inom en existerande grupp, det interna sättet.

Kommunikatörerna var inne på ett annat spår av tillit och såg till sig själva. De diskuterade tillit som ett sätt att vara tillgänglig och svara på kommentarer på sociala medier. Detta som ett sätt att också visa att man finns redo för att svara på funderingar och stå upp för den information som finns ute på sociala medierna. De var också inne på att göra organisationen mer mänsklig genom detta, precis som Carpenter & Lertpratchya (2016) skriver att sociala medier används av organisationer som ett sätt att humanisera dessa.

**Samtalsledare:** Men skulle du säga att det är ett sätt att skaffa tillit via kommunikation? Att man är med och svarar hela tiden och så?

**Felicia:** Aa jag tror man bygger förtroende eller är helt övertygad om att man är med och bygger förtroende så. Dessutom att vi blir mänskligare i det vi gör om vi också kan.. kan svara och också i vissa fall upp och försvara. [...] Att man är mänsklig i och visar att vi är inte bara en grå massa utan att vi med kommunikation kan klä oss med lite mer kött och blod.

**Karin:** Jag tycker det har blivit så himla tydligt när det har varit en del ilska kommentarer på Facebook [...] när man svarar och skriver ut sitt namn och så jag tycker det ser jätte.. jag blir stolt tycker det blir jättebra.

**Malin:** Jag tänker att det är en av grundsystemen i kommunikation. Att man ska bygga förtroende.

### 5.3 Frihet och ansvar

Precis som det nämns här ovan så känner kommunikatorerna ett ansvar gentemot medborgarna. De ska finnas på sociala medier för att aktivt ge svar på de frågor som de har vilket skapar ett förtroende från organisationens sida, som de ansvarar för. Precis som i Carpenter & Lertpratchya (2016) skriver i sin artikel så har de inte bara en plikt gentemot organisationens målgrupp utan de ska också tjäna organisationen.

**Gunilla:** De ska hålla oss uppdaterade. Också att kommunikatören håller sig uppdaterad. (Informant från verksamhetsgruppen).

Precis som Keller & Holland (1983) skriver så förväntas de på förvaltningen också hålla sig uppdaterade om information, både internt och externt. I en diskussion kring de förväntningar som organisationen har, så visade det sig att medarbetarna har rätt så höga förväntningar. Cheferna sa följande:

**Niklas:** Jag förväntar mig att man får hjälp när man behöver.. näeh \*skratt\*

**Klara:** Jo men det är ändå viktigt det du säger. Att det i en sån här förvaltning måste finnas en hög grad av flexibilitet. Det är jätteviktigt och det är jättetufft för kommunikatören men vi kan ju inte planlägga alla saker på samma sätt eller om vi får reaktioner från invånarna och vi plötsligt måste agera.

Det fanns en tydlig inställning hos medarbetarna på förvaltningen att det skulle finnas en tillgänglighet för hjälp med kommunikativa frågor. Att hela tiden kunna finnas till hands, när det brinner till. Något som Johansson & Larsson (2015) påpekar i sin artikel.

De som hade administrativa arbetsuppgifter inom förvaltningen diskuterade mycket om den hjälp de behöver kring hur de ska förhålla sig gentemot journalister och den branschen. De upplevde en liten skräck i journalisternas sätt att arbeta och kände en press av att de var ute efter så kallade ”scoop”. Detta gjorde att de vände sig till kommunikatören för att försäkra sig om att de kommunicerade på rätt sätt eller själva kunde ”äga” frågan.

**Hanna:** Det är bra att dom finns för att man får bra tips av dom. Har man informerat innan på rätt och ändå får kritik sen så har man ändå liksom säkrat sig.

[...]

**Benita:** Men där tänker jag som du var inne på lite att vet vi om att vi pratar med kommunikatorerna om vissa händelser som sker, att nu ska den här kallelsen ut eller nu ska vi ta upp de här ärendena så kanske den kommunikatören ska gå till den tjänstepersonen och förbereda att nu kommer säkert detta gå vidare till pressen. Att de bestämmer hur ska vi bemöta detta och att man ger dem lite frågor eller att man gör ett pressmeddelande eller på nått vis att man är förberedd när telefonsamtalet kommer, för det kommer att komma. Ehh så att man känner att jag kan ta de här frågorna på ett bra sätt. Då är ju kommunikatören jättevärdefull i ett sånt jobb.

De förväntningar som fanns på förvaltningen visade sig från organisationens sida vara ganska så självklara. Förvaltningen hade klara och tydliga svar på detta och det fanns inga tveksamheter efter frågan ställts. Däremot kunde kommunikatorerna själva inte riktigt förklara vad som förväntades av dem. De visste till en viss grad men menade också på att de var duktiga på att sätta en högre press på sig själva än vad resterande av organisationen faktiskt gör.

**Malin:** Jag tänker nog att ehh vi är duktiga på att sätta mer press på oss själva på vad som förväntas av oss än vad den omgivande organisationen gör. De är liksom nöjda över att de får ett pressmeddelande eller att man skriver en nyhetstext medans vi liksom står längst ut på barriaderna och tänker att finns så mycket mer man kan göra [...] men sen att det finns en arbetsbeskrivning nej. Det finns det ju inte och inte uttalat att du ska jobba med den här kommunikationen utan det är vad verksamheten behöver just nu.

Så precis som i Carpenter & Lertpratchyas (2016) undersökning kämpar kommunikatorerna på tekniska förvaltningen på samma sätt som de sociala mediekommunikatorerna som presenteras i artikeln med att redogöra för deras position i verksamheten, de vet inte riktigt vad som förväntas av dem.

När det kommer den kommunikativa friheten var det många i fokusgrupperna som förlitade sig på deras kommunikativa förmåga. Däremot menade en av cheferna att det kanske inte alltid såg ut på det sättet i resten av organisationen.

**Klara:** [...] man glömmer bort att ge det mandatet man kanske borde ha med sig som kommunikatorer. Det kan va så att du kommer som kommunikator om du jobbar inom Växjö kommun i ett projekt så kommer projektledaren eller chefen eller vem det nu kan va och säger att nu vill jag ha fem foldrar. Jag vill ha det såhär och såhär och då använder man ju sig inte av kommunikatörens kunskap av vilken slags kanal du behöver använda eller på vilket sätt. Eller om det ens är en fråga om kommunikation. [...] likaväl som du litar på en ekonom att det här blir det här är din prognos så måste du kunna lita på att om kommunikatören säger att det här är budskapet det kommunicerar vi såhär.

I Yeo & Srirameshs (2009) resultat visade det sig finnas varierande syn på yrket och att de sällan får visa sitt fulla värde i en organisation. I och med vad som precis redovisats av vad som diskuterades i chefsgruppen så visar det sig att det råder liknande problem på tekniska förvaltningen. Att det kommunikativa arbetet inte får ta en tydlig plats eller att de som arbetar med det får visa sin fulla potential.

I Carprenter & Lertprachyas (2016) resultat så visade det sig att den gruppen som undersöktes fick bra och tillräckligt med underlag för att sedan kunna lägga sin egna kommunikativa prägel på det. Den kampanjen som de blev tilldelade att göra fick de själva bestämma mycket över. Detta eftersom de fick den tillit kring att de var kunniga på sitt område.

Inom tekniska förvaltningen upplevde de själva att de fick bra tillgång till frihet men att detta skulle vara både på gott och ont. De diskuterade kring det faktum att friheten som de upplevde innebar att frågan om *hur* någonting ska kommuniceras låg i deras knän. I vilka kanaler som informationen ska ut, på vilket sätt och vad som är viktigt att informera och kommunicera till invånarna i kommunen.

Däremot så upplevde de att den frihet som de har också innebär en svårighet i den prioritering som de själva behöver ansvara för. De önskade att de fick hjälp med prioriteringen. Den motstridighet och dragkamp som kunde finnas på organisationer mellan vad organisationen vill ha och vad de själva ansåg vara viktigt är vad Galgio (2014) redovisade för i sin artikel.

**Felicia:** [...] någonting som dyker upp när man absolut inte hinner med så att friheten är inte alltid till det positiva tycker jag.

**Ylva:** men det där tror jag handlar om att vi inte jobbar på rätt sätt och att vi inte riktigt har blivit insläppta. För hos oss i alla fall kan jag i alla fall ärligt säga att det finns ingen riktig övergripande kommunikationsplan som vi riktigt följer och hade man haft det [...] hade det varit lättare att säga tillbaks in i ledet, vi har kommit överens om att det är det här vi ska prioritera. Då slipper man dom här sakerna som vi gör bara för vi kan för det här är en rolig grej typ det här är en fin blomma. Det kanske hade varit viktigare att ta en trafikåtgärd eller vad det nu är för nånting som vi ska prioritera.

**Felicia:** Vi hade haft lättare också att peka på att jättebra idé men det här är min prio. Att man också kan leda dom till mål och aktiviteter som styrs nån annanstans ifrån.

## 5.4 Vem är kommunikatören?

För att ge en bild av vem som besitter yrket som utreds i uppsatsen låg det i intresse att undersöka vilka karaktärsdrag som de som är anställda på förvaltningen har. Keller & Holland (1983) redovisade ett resultat som gav en beskrivning av karaktärsdragen nytänkande, innovativ, tydlighet och en förmåga att tänka i nya banor.

I chefernas fokusgrupp uppkom det en diskussion kring kreativiteten som en kommunikatör kan förväntas ha. Det är ett av de karaktärsdrag som kommunikatörerna själva ansåg var värdefull att inneha vid en yrkesroll som deras. Andra karaktärsdrag som de själva ansåg sig ha rörde sig om flexibilitet men samtidigt att de var konkreta och strukturerade. De ansåg sig se möjligheter och vara lyhörda samt nyfikna och ställa mycket frågor. Något som kunde enligt deras mening kunde uppfattas som störande.

**Ylva:** [...] jag känner nog att man kan upplevas som ganska på. Att man lägger sig i och styr att det uppfattas som det eftersom man just som du Malin säger frågar lite vad är det som händer och vad är det som är på gång. Kanske att man själv måste ställa frågan om finns det nått som jag kan göra eller är det något som vi borde tänka på när det gäller kommunikationen eller ibland upplevas som ännu mer på när man påpekar att nu tycker inte ja att det blev så bra gör inte så flera gånger.

\*skratt\*

**Ylva:** Eller alltså inte riktigt dom orden men att man ändå är och petar lite väl nära.

Den egenskapen som de själva tog upp som en dålig egenskap diskuterade den administrativa gruppen som något bra. De menade att det var viktigt att i yrket kunna vara proaktiv och aktivt ta sin egen plats i de projekt som förvaltningen har. De diskuterade att det borde finnas en vilja att ta del av vad som är på gång inom förvaltningen så det kommunikativa arbetet inte blir lidande.

Förutom detta beskrevs de som utåtriktade, lättsamma, snälla, trevliga, lätta att ta kontakt med och att de lyssnar bra. Dessa egenskaper kunde resterande grupper också vittna om.

## 5.5 Organisationens spridda ledarskap

Skelton (1990) skriver att begreppet ”informationssamhälle” blivit en del av det vardagliga språket. Detta diskuterades av den administrativa gruppen. De beskrev detta som ett samhälle där medborgarna kräver snabb information i många olika kanaler.

**Benita:** En av de första sakerna vår förvaltningschef tryckte jättehårt på var att vi skulle få in en heltidstjänst på vår avdelning för hon såg ju verkligen behovet av att ha någon centralt som jobbar med kommunikation. Vi lever ju i ett informationssamhälle där människor och allmänheten kräver information på ett helt annat sätt idag. Det ska vara snabba puckar inte tre dagar senare utan det ska vara i minuten nästan. När det har hänt någonting så ska det komma ut information.

**Hanna:** Det ska ju ut på så många olika ställen om man jämför med tidigare.

**Benita:** Sociala medier och så ju.

**Hanna:** Ja precis.

Kommunikatörerna själva vittnade om ett arbetsklimat som innebar ett fullt schema med olika sorters arbetsuppgifter. Skelton (1990) visar i sin artikel på en ny arbetsmodell som innebär korta produktioner vilket skulle kunna liknas med den arbetssituation som de på tekniska förvaltningen har. De ingår inte i endast ett långt projekt utan flera både längre men också kortare.

## 5.6 Offentlig organisation

Enligt Murdoch (2015) är det omöjligt att helt förstå organisationers val utan att studera den struktur som finns. Därför undersöktes den hierarki som finns på förvaltningen. Det som framkom var att alla grupper stod enade till att den hierarkiska struktur som går att finnas i organisationen är den vertikala typen av hierarki. De menade att det fanns en



tydlig vertikal hierarki men att det också går att återfinna en horisontell hierarkisk gång på den lite lägre ”nivån” i förvaltningen.

### **5.6.1 Kommunikatörens betydelse i organisationen**

En diskussion som tog en stor plats i intervjuerna var kommunikatörens betydelse i organisationen. Detta efter att de fått frågan om vad som skulle hända om alla kommunikatörer försvann på organisationen.

Det svaret som alla fokusgrupper i undersökningen hade gemensamt var att organisationen hade fungerat väldigt bra utan den yrkesrollen – i ett tag. Själva la de vikten på den problematik som projektledarna hade fått om deras yrke hade försvunnit. De menar att även om deras plats ibland tas lite för givet, att medarbetarna tänker att den kommunikativa biten kan vem som helst göra, så tror de att förvaltningen hade blivit lidande för att informationen inte kommer ut i tid.

**Felicia:** [...] jag tycker ofta när det står i tidningen när man hänger ut vissa projekt och sådär så handlar det ofta om bristen på information även om det inte står klart och tydligt att det är det så kan man ändå härleda mycket att hade dom bara vetat att den var avstängd så hade man kunnat.. alltså så.

**Malin:** Grejen är ju den att jag tror att organisationen tror att de hade kunnat lösa det ganska bra men att man hade nog hamnat i det läget som du beskriver.

De påpekade även att förvaltningen är en utförande organisation och att det i och med det hade arbetet och verksamheten flutit på till en början. Precis som de andra grupperna beskrev det.

Den fokusgrupp där informanterna hade en chefsposition gjorde en liknelse mellan en organisation som kugghjul och det smörjmedel som krävs för att kugghjulen ska gå runt och menade på att det är en superviktig del i en organisation, för att få hjulen att snurra.

**Niklas:** Jag tror att man skulle kunna likställa det med industrin för ett antal år sedan då man tog bort alla produktionstekniker för det var inget man behövde.

**Klara:** Nä juste.

**Niklas:** Och då blev det liksom ett hack där i kugghjulet. Det gick ju ett tag men ehh sen gick det inte så jävla bra.

**Klara:** Nä.

**Niklas:** Jag tror det skulle bli lite likadant här att om vi gjorde oss av med alla kommunikatörer så hade det rullat på och sen märker man att det fattas någonting. Sen kommer man på att vi får nog plocka in dom igen som man gjorde på industrin.

**Klara:** Aa.. produktionstekniker var dom viktigaste vi hade när jag jobbade i produktion.

**Niklas:** Ja men så är det ju.

**Klara:** Men du vet allt det här fixet emellan.

**Niklas:** Smörjmedlet.

**Klara:** Smörjmedlet ja exakt. Det var bra.. för om man ser hela organisationen som liksom ett gäng kugghjul som oljar man inte in systemet så börjar det hacka.. så smörjmedel.. mycket bra.

Precis som chefsgruppen så ansåg kommunikatörerna att deras position var en dold tillgång i organisationen.

**Malin:** Man brukar säga som så här att oftast när man ska in och skära i organisationerna så tar man bort kommunikatörerna först och det är ungefär det sämsta man kan göra när man gör nedskärningar.

De menar att deras yrke är viktigt men att det kanske inte är en tydlig roll såsom till exempel de som sopar gatan. Det syns om gatan inte är sopad och det är detta som gör att det skärs ner på deras yrkesroll vid en nedskärning men de menar att deras roll är väldigt viktig och att den har en stor del i organisationen.

**Felicia:** Det är också det som kanske ligger hos kommunikatörens personlighet. Att man blir ju väldigt mycket sådär att man ser till helheten till hela spektret i organisationen. Jag såg ju när jag började arbeta med projekt att det var många som sa att de representerade sin arbetsroll och då jag tänkte att vi jobbar väl alla i samma förvaltning? Så jag va väldigt tydlig när jag presenterade mig med att jag ville jobba för

hela projektet och då kan jag tycka att man som kommunikatör och jag som person blir viktig i den gruppens sammansättning också.

## 6. Slutdiskussion

I teoriavsnittet går det att läsa om historien kring fältet organisationskommunikation. Där visar det sig att organisationskommunikationens uppkomst präglats främst av ledarskap och retorik. Det går att utläsa resultatavsnittet att fallet kring ledarskap och organisationskommunikation innehar starka band även idag.

Att cheferna på förvaltningen skulle inneha det största interna kommunikativa ansvaret var en stor gemensam nämnare hos alla fokusgrupper som ingick i undersökningen. Även externt visade det sig vara viktigt att den som äger frågan är den som också står för detta i exempelvis intervjuer med etermedierna. Detta är något som visade sig vara en tillitsfråga som handlade om förtroende för den ansvarige i viktiga frågor som i många fall är chefen då det är denne eller dessa som ansvarar för personalen och medarbetarna på en organisation.

Kommunikatören fick gärna hjälpa till att stötta chefen i de kommunikativa beslut som denne står inför. Däremot ska namnteckningen skrivas av chefen. De yrkesverksamma kommunikatorerna såg gärna att deras uppgift var att agera coach för chefen för att skapa förtroende mellan medarbetare och chef. De såg alltså gärna att de skulle bli insläppta av cheferna för att hjälpa de med sina kommunikativa uppgifter för att bygga ett förtroende i företaget.

Den fokusgrupp där informanterna var anställda som kommunikatörer på förvaltningen beskrev sin position i förvaltningen som en motor eller ett smörjmedel. Det sistnämnda användes även i chefsgruppen som en beskrivning av kommunikatörens position i en organisation. Liknelsen av att en organisation är ett gäng med kugghjul som snurrar av sig självt och som efter ett tag går sönder när smörjmedlet inte tillsätts.

Det kan ses som en dold tillgång som smörjmedlet kan ha. Kommunikatörsgruppen beskrev själva hur det vid en organisationsnärskärning ofta försvinner personal som har deras yrke. Det visar också tydligt på den dolda men viktiga uppgift som en kommunikator har i en organisation. Det kan också ha och göra med den svårighet det innefattar att förklara yrket. Det finns där och är viktigt men det kanske inte syns om man inte letar efter det.

Går man ut till verksamheten – det här fallet tekniska förvaltningen – så går det att se direkt om gatan inte sopas, snön inte försvinner från cykelvägen eller om vattnet inte renas. Någon ska stå för varför gatan inte ha sopats genom kommunikation av svar på frågor av medborgarna – men inte kommunikátören. Det är här som det tydligt blir att kommunikátören lever i det dolda. De kan ge råd och tips och kanske till och med skriva hela manuset för den ansvarige och blir som en organisations tillgång till en spökskrivare.

I och med den dolda tillgången som en kommunikátör är genom inte bara det smörjmedel som liknades vid yrket utan också hur de ska tjäna medarbetarna med kommunikativa frågor, kan ha och göra med att deras profession inte alltid tas på allvar. Att de inte alltid utnyttjas rätt i projekten, utan kan få till sig att de ska göra på ett visst sätt – fast det är de själva som ska avgöra hur det ska kommuniceras.

De arbetade inte bara dolt, utan i den här förvaltningen fanns en direkt kontakt med medborgarna som gör att de själva får stå i rampljuset ibland. Det handlar om de sociala medierna där de bygger en tillit till den publik som aktivt ställer frågor på främst Facebook och det är kommunikátörerna som svarar på dessa. Där är det inte den ansvarige för frågan som står i rampljuset och ger organisationen kött och blod och visar att det inte bara är en grå massa utan gör organisationen mer mänsklig för medborgarna. Där skriver de till och med ut sitt namn för att visa vem som ger svar på en kommentar eller fråga.

Precis som går att läsa i teoriavsnittet så finns kommunikátören för att tjäna de anställda på organisationen, alltså en intern tillgänglighet men också förvaltningens målgrupp i en externa tillgänglighet.

När kommunikátörerna fick frågan om de visste vad som förväntades av dem på förvaltningen så var inte detta en självklarhet. Det visade sig att de visste på ett ungefär men kunde inte göra ett ”svar på vitt” uttalande om vad det fanns för förväntningar på dem. Något som också bekräftar den svårighet som finns att förklara och även kanske förstå en kommunikátörs yrke och roll inom en organisation. Här går det att se en tydlig skillnad mellan deras uppfattning kontra resten av organisationen som hade tydliga förväntningar på dem.

Fokusgrupperna som företrädde resterande organisation såg de anställda kommunikatörerna som en resurs för hjälp. Att de skulle finnas där när de behövde dem och att de skulle få uppdaterad information från dem. Något som bekräftar den teori om smörjmedlet som flitigt diskuterats i detta avsnitt. Smörjmedlet ger en bra förklaring till den uppfattning som i fokusgrupperna diskuterades och blir en bra förklaring för den ovetandes om vad kommunikatören har för roll i en organisation.

Skulle kommunikatörerna beskriva sig själva så skulle de säga att de var lyhörda, lösningsorienterade, nyfikna men också med en viss ton av irritation när de känner att de inte får framstå med sin fulla potential. Den ena chefen kunde också vittna om en viss irritation från den kommunikatör som hon står närmst när hon inte tas på allvar i sin roll men cheferna kunde även vittna om en kreativ sida hos dem och ett engagemang som kommunikatörerna själva såg hos sig själva. Detta engagemang för att få visa sin betydande roll i organisationen vittnar om den dolda position som tidigare diskuterats i detta avsnitt.

Förmodligen behöver en kommunikatör som agerar det viktiga smörjmedel för det kugghjul som en organisation beskrivits i denna uppsats vara villig och få det att fungera. Blir smörjmedlet dåligt och tappar sin karaktär så kommer kugghjulet tillslut att få en högre friktion mellan de rörliga delarna så att de tillslut går sönder.

Det resultatet visade innebar som tidigare diskuterats en dold roll i organisationen. Kommunikatören är en tillgång för hela organisationen och agerar ibland spökskrivare åt dessa medarbetare men kanske framförallt chefer när de står inför kommunikativa utmaningar. Den interna kommunikationen borde den ansvarige chefen stå för men hjärna med hjälp av ”den dolda tillgången” så att informationen blir så bra som möjligt.

Kommunikation kan ge tillit både internt och externt och eftersom kommunikatören finns för att tjäna organisationen både internt och externt i kommunikativa frågor är det alltså dessa som indirekt också skapar förtroende och tillit både internt och externt i en organisation, och det är en stor och värdefull uppgift.

Det fanns mycket likheter i tänket kring kommunikation och yrket i stort i alla fokusgrupper. Den stora skillnaden mellan kommunikatörerna och resten var organisationen skulle den passion som fanns hos kommunikatörerna för att få en så bra kommunikation som möjligt. Detta visades inte bara med den frustration som beskrevs av dem själva men också med tanke på längden på deras intervju. De visade en vilja att diskutera ämnet och hade säkert kunnat hålla på ännu längre. Detta är dock något som kan anses vara helt normalt med tanke på att de är anställda för att hantera kommunikativa frågor.

Den andra stora skillnaden var den personligheten som de själva ansåg vara till deras nackdel som andra på organisationen och framförallt cheferna såg som en fördel. Nämligen det faktum att de kunde visa viss irritation ibland. Detta eftersom de själva kände att kommunikationen inom organisationen inte nått sin fulla potential, men att de också ansåg att de också kunde förvänta lite mer av sig själva i sin roll kontra vad resterande medarbetare på organisationen gör.

## 7. Förslag på fortsatt forskning

I den tidigare forskning hittades teoretiska artiklar som rörde tankar kring hur kommunikatörerna själva såg på sin position – men inte hur organisationen såg på den. En avsaknad inom forskningen som uppsatsen haft med avsikt att fylla genom att undersöka både hur organisationen ser på och uppfattar yrket samt att jämföra detta med hur kommunikatörerna själva ser på det.

Kommunikatörsyrket existerar inte bara på tekniska förvaltningen i Växjö kommun utan finns på fler förvaltningar, i fler kommuner och också på privata företag. Det vore intressant att få reda på hur de andra förvaltningarna använder en kommunikatör och ifall det skiljer sig beroende på vilken förvaltning som undersöks. Med den utgången skulle forskningen kunna bli ännu större och rikta sig mot fler kommuner i landet. Hur ser det ut på en större respektive mindre kommun? Finns det några likheter i uppfattning kring yrket eller skiljer det sig beroende på hur många invånare kommunen har?

För att göra undersökning ett steg större i storleken skulle det finnas en möjlighet att blanda in privata företag i mixen också. I den här studien och redan föreslagen fortsatt forskning innefattar den offentliga sektorn, som medborgarna betalar för. Hur ser det då ut när invånarna i kommunen *inte* betalar skattepengar för att verksamheten ska rulla? Att sedan jämföra det med hur den offentliga sektorn uppfattar och använder sig av kommunikatörer vore en intressant undersökning som kräver mycket tid och resurser. Speciellt när undersökningen bestod av intervjuer som ansågs vara den mest lämpade metoden i denna typ av undersökning.



## Referenslista

Bruhn Jensen, Klaus. (2012). The qualitative research process. I Bruhn Jensen, Klaus (red.) *A handbook of media and communication research: qualitative and quantitative methodologies*. London: Routledge. ss. 265-282.

Carpenter, Serena & Lertpratchya, Alisia P. (2016). A qualitative and quantitative study of social media Communicators: an extension of role theory to digital media workers. *Journal of broadcasting & electronic media*, 60(3), ss. 448-646.  
doi: 10.1080/08838151.2016.1203317

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning

Fuglsang, Lars & Søren, Jagd. (2015). Making sense of institutional trust in organizations: bridging institutional context and trust. *Organization*, 22(1) ss. 23-39.  
doi: 10.1177/1350508413496577

Galgio, Gérald. (2014). Organizational sense: a notion for studying emerging organizational professionalism at work. *Professions and professionalism*, 2(1) ss. 1-17.  
doi: 10.7577/pp.222

Granér, Rolf & Granér, Simon (2016). *Personalgruppens psykologi*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber

Johansson, Bengt & Larsson Larsåke. (2015). The complexity of public relations work: PR managers in the public and private sector in Sweden. *Nordicom*, 36(1), ss. 125-139.

Keller, Robert T. & Holland, Winford E. (1983). Communicators and innovators in research and development organizations. *Academy of management journal*, 26(4), ss. 742-749.

- Larsson, Larsåke. (2010). Intervjuer. I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur. ss. 53-86.
- Lindstedt, Inger (2017). *Forskningens hantverk*. Lund: Studentlitteratur
- Murdoch, Zuzana. (2015). Organization theory and the study of European Union institutions: lessons and opportunities. *Organization studies*, 36(12), ss. 245-252.  
doi: 10.1177/0170840615585342
- Skelton, Terrance M. (1990). Designing communication systems for decentralized organizations: a new role for technical communicators. *IEEE Transactions on professional communications*, 19(2), ss. 83-88.  
doi: 10.1109/47.56372
- Sveriges kommunikatörer. *Definitioner*. <https://sverigeskommunikatorer.se/fakta-och-verktyg/om-yrket-kommunikator/definition/> [2018-03-31]
- Thurlow, Amy. (2009). "I just say I'm in advertising": a public relations identity crisis. *Canadian journal of communication*, 34(2), ss. 245-263.
- Yeo, Su Lin & Sriramesh, Krishnamurthy. (2009). Adding value to organizations: an examination of the role of senior public relations practitioners in Singapore. *Public relations review*, 35(4), ss. 422-425.  
doi: 10.1016/j.pubrev.2009.08.003
- Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber

# Bilagor

## Frågeformulär 1 (kommunikatörsgruppen)

**Inleda med frågan:** Kan ni beskriva för mig, vad gör en kommunikatör?

### Frågor.

#### Steg 1, allmänt.

Vad tänker ni på om jag säger ordet kommunikation?

Hur skaffar man tillit via kommunikation?

Är kommunikation viktigt? På vilket sätt?

#### Steg 2, organisationskommunikation.

Vad är organisationskommunikation?

Vad finns det för olika typer av kommunikation i ett företag?

Hur borde kommunikation i organisationer användas?

Vad betyder en kommunikatör för en organisation?

Från vem borde viktig information komma inom en organisation? Närmsta chefen? En kommunikatör?

Vem skulle ni lita mest på?

Vad betyder intern kommunikation för er?

#### Steg 3, tekniska förvaltningens kommunikation.

På vilket sätt arbetar ni med kommunikation i ert dagliga arbete?

Vad fyller en kommunikatör för syfte inom förvaltningen?

Har ni koll på kommunikatörerna inom förvaltningen? Känner ni varandra?

Känner ni att ni används på rätt sätt?

Använder ni varandra på rätt sätt?

Skulle ni kunna tänka annorlunda kring användningen av kommunikatörerna på er förvaltning?

Hur tycker ni den interna kommunikationen fungerar?

Vad skulle kunna vara annorlunda?

Varför ser det ut som det gör tror ni?

Hur går ert informationsflöde? Av vem får ni viktig information?

Hur skulle er organisation se ut utan en kommunikator? Fungera bra ändå? Eller inte bra?

Hur uppfattar ni er själva som kommunikatörer? Nyänkande? Vilka karaktärsdrag?

Upplever ni att ni har en horisontell eller vertikal hierarki i er organisation?

- Hur kommer informationsflödet i denna horisontella/vertikala hierarki?

På vilket sätt arbetar ni med kommunikationsträning på arbetsplatsen?

Upplever ni frihet i er roll som kommunikatörer?

Känner ni att ni får organisationens tillåtelse att testa på nya saker och vara kreativa?

Eller måste ni hålla er inom vissa ramar?

Vilka kanaler använder ni för intern kommunikation?

..Extern?

Vem är det ni vill ska känna tillit till er kommunikation?

Varför använder ni sociala medier?

Organisationer har använt sociala medier för att gjort organisationen mer mänsklig, tänker ni också så kring användandet av sociala medier? Eller hur ser ni på syftet kring ert arbete med sociala medier?

Vet ni vad som förväntas av er som kommunikatörer i den organisation ni jobbar inom?

Hur vet ni det?

**Avsluta med frågan:** Kan ni beskriva för mig, vad gör en kommunikator?

Ser ni på yrket annorlunda nu efter ni diskuterat kommunikation?

Skulle ni behöva diskutera kommunikation mer på förvaltningen?

## Frågeformulär 2 (övriga fokusgrupper)

**Inleda med frågan:** Kan ni beskriva för mig, vad gör en kommunikatör?

### Frågor.

#### Steg 1, allmänt om kommunikation.

Vad tänker ni på om jag säger ordet kommunikation?

Är kommunikation viktigt? På vilket sätt?

Hur skaffar man tillit via kommunikation?

#### Steg 2, organisationskommunikation.

Vad innebär kommunikation i organisationer?

Vet ni vad finns det för olika typer av kommunikation i ett företag?

Vad betyder en kommunikatör för en organisation?

Från vem borde viktig information komma inom en organisation? Närmsta chefen? En kommunikatör?

Vem skulle ni lita mest på?

Vad innebär intern kommunikation?

Vet ni vad som förväntas av en kommunikatör på en organisation?

Vad förväntar ni er av en kommunikatör på en organisation?

#### Steg 3, tekniska förvaltningens kommunikation.

På vilket sätt arbetar ni med kommunikation i ert dagliga arbete?

Vad fyller en kommunikatör för syfte inom förvaltningen?

Har ni koll på era kommunikatörer? Känner ni de?

När går ni till en kommunikatör för hjälp?

Känner ni att ni använder kommunikatörerna på rätt sätt?

Skulle ni kunna tänka annorlunda kring användningen av kommunikatörerna?

Hur mycket kontakt har ni med er kommunikatör?

Hur uppfattar ni er kommunikatör? Nytänkande? Vilka karaktärsdrag?

Hur skulle er organisation se ut utan en kommunikatör? Fungera bra ändå? Eller inte bra?

Hur går ert informationsflöde? Av vem får ni viktig information? Är det bra?

Vad använder ni för externa plattformar för att kommunicera?

Vad använder ni för interna plattformar för kommunikation?

Hur tycker ni den interna kommunikationen fungerar?

Vad skulle kunna vara annorlunda?

Varför ser det ut som det gör tror ni?

Upplever ni att ni har en horisontell eller vertikal hierarki i er organisation?

- Hur kommer informationsflödet i denna horisontella/vertikala hierarki?

På vilket sätt arbetar ni med kommunikationsträning på arbetsplatsen?

Vilka kanaler använder ni för intern kommunikation?

..Extern?

Varför använder ni sociala medier?

**Avsluta med frågan:** Kan ni beskriva för mig, vad gör en kommunikatör?

Ser ni på yrket annorlunda nu efter ni diskuterat kommunikation?

Skulle ni behöva diskutera kommunikation mer på förvaltningen?