

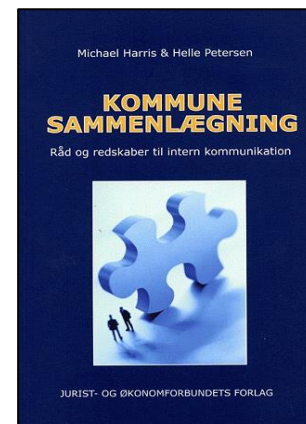
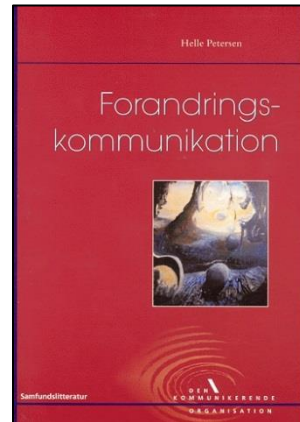
# Rollen som kommunikationsrådgivare

Styrkor, svagheter och utmaningar i praktisk  
kommunikationsrådgivning

Helle Petersen, PhD, MPO  
Forskningsgruppchef och lektor, Roskilde Universitet

# Kort om mig

- PhD och arbetslivsforskare i förändringskommunikation vid Köpenhamns Universitet 2000
- Chef på kommunikationsavdelningen på Novo Nordisk 2001 - 2004
- Oberoende kommunikationsforskare och -rådgivare
- MPO – master i organisationspsykologi 2011
- Forskningsgruppchef och lektor i strategisk kommunikation på Roskilde Universitet sedan 2011



# Mina huvudpoänger

God förändringskommunikation  
startar med god intern  
kommunikation i vardagen

Många kommunikations-  
avdelningar och -medarbetare  
levererar inte den rådgivning  
som ledningen behöver

Cheferna är avgörande för  
kommunikationskulturen

# Typiska klagomål från kommunikationsmedarbetare

Ledningen har själva bett om en kommunikationsplan men nu vill de inte följa den

Chefen lyssnar inte på mina råd

Ledningen involverar inte oss när de fattar beslut som får stora konsekvenser för medarbetarna

Jag saknar genomslagskraft

# Är vår rådgivning tillräckligt bra?

Jag kan helt klart bli bättre på att kommunicera. Frågan är om de enskilda kommunikationsmedarbetarna har det som krävs för att kunna ge mig råd. Jag behöver en person som tar fatt i mig, ger mig effektiv sparring, inte gör frågorna mer besvärliga och som även följer upp – ”Nu ska du höra vad medarbetarna sa om ditt förslag efter mötet”. Men den typen av rådgivning kräver också personlig styrka.

*Direktör*

Vad är god  
kommunikationsrådgivning?

# Hjälp!

- Förtroende är avgörande: Kan jag få hjälp?
- Rådgivaren ska lyssna och bortse från sina egna behov och önskemål. Mottagarens behov är utgångspunkten. Kunden får aldrig känna att rådgivaren främst driver sina "egna" synpunkter utan att föra en dialog
- Att kunna leda en dialogprocess kräver att rådgivaren är sympatisk, förstående och närvarande

# Rådgivarens metoder och personliga trovärdighet

Logos

Ethos

Patos



Kompetens: Säker, konsekvent, klar

Karaktär: Öppen, ärlig, välvillig, medmänsklig, anspråkslös, humoristisk

Närvaro: Fokuserad, engagerad, närvarande



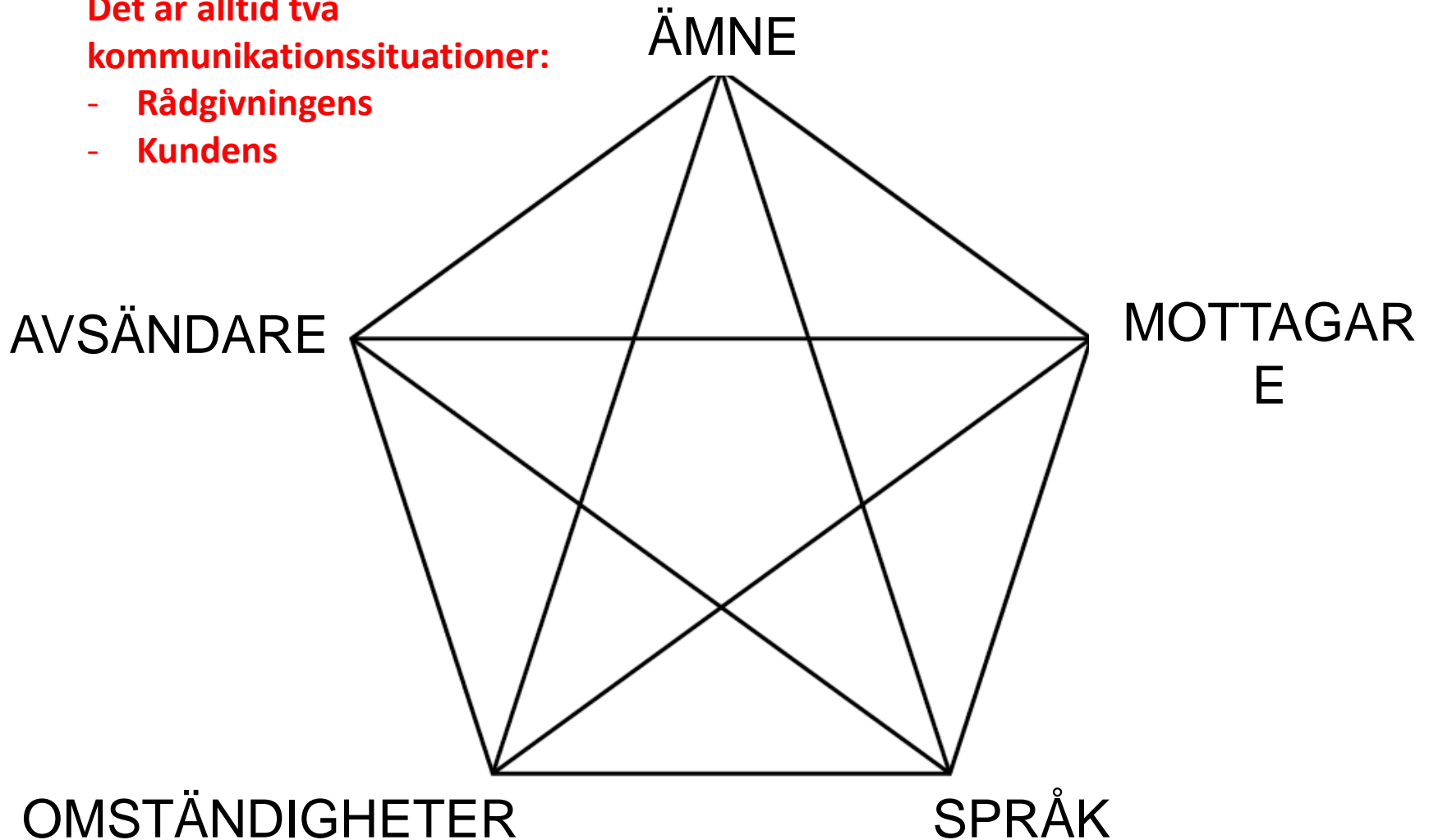
# Rådgivaren som ”container”

- Iscensättning
- Avstämning av förväntningar
- Klarhet i fråga om roller och ansvar
- Uppsummering, nästa steg, utvärdering
- **Definition av och fokus på huvuduppgiften  
...både rådgivarens och kundens!**

# Kommunikationssituationen

Det är alltid två  
kommunikationssituationer:

- Rådgivningens
- Kundens

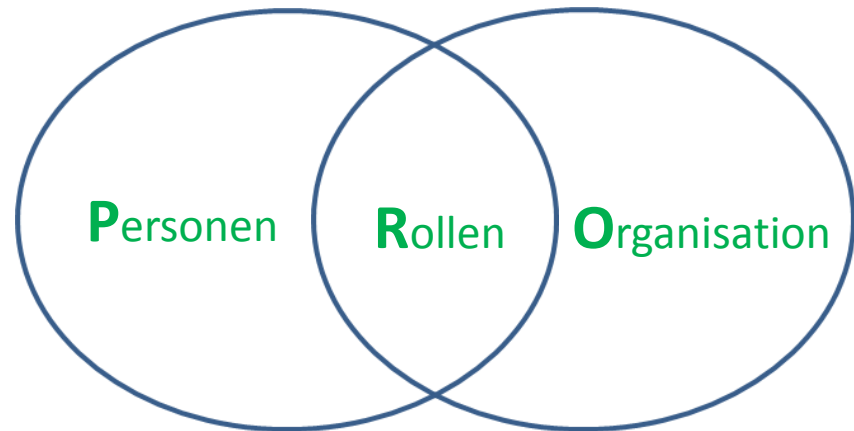


# Språket i rådgivningen

- Hur omtalas patienterna/ledningen/medarbetarna?
- Vilka positioner intas?
- Facework?
- Meta-användning?
- Argumentation?

# Har kommunikationsrådgivaren legitimitet i rollen?

- Uppifrån
- Nedifrån/utifrån
- Inifrån



# Vad kan du själv göra?

- **Reflektera över och vässa din professionalism**
  - Vad har du i verktygslådan?
  - Finns det behov av att fräscha upp den teoretiska grunden, eller är det kanske nya kompetenser som krävs?
  - Vet du tillräckligt om den huvuduppgift som du ska stödja?
- **Visa din professionalism**
  - Kom ihåg båda kommunikationssituationerna
  - Stäm av förväntningarna i förväg
  - Argumentera för dina rekommendationer
  - Beskriv för- och nackdelar med de olika valmöjligheterna
- **Klargör din roll**
  - Vilken kommunikationsrådgivare är du/vill du vara? (reaktiv/proaktiv, relationskompetens etc)
  - Vilka är förväntningarna/vilken är din ambitionsnivå?

# På väg mot bättre kommunikationsrådgivning

- Läs av rådgivningens kommunikationssituation
- Stäm av förväntningarna tidigt och löpande under processen
- Var kompetent (argumentera professionellt, visa på erfarenhet och resultat), kliv in i rollen (använd dig själv och ha fokus på att skapa en god relation) och var närvarande
- Använd retoriken och kom ihåg känslorna (du ska omfatta (contain) kunden och situationen)
- Var medveten om hur du får – eller kan få – legitimitet i din roll
- Bedöm om kommunikationsavdelningen håller en jämn hög kvalitet i er rådgivning – skapa en gemensam förståelse för hur ni bidrar till organisationens huvuduppgift baserat på ert professionella kunnande och reflektera tillsammans över hur kundernas möte med er påverkar kommunikationsavdelningens ställning



[www.samfundslitteratur.dk](http://www.samfundslitteratur.dk)

# Workshop

Kommunikationsrådgivning hos er?

Styrkor, svagheter och utmaningar

# Hur prioriterar ni den interna kommunikationen?

- Budget och tidsåtgång?

- Nyhetsbrev/blad
- Intranät
- Informationsmöten
- Rådgivning till ledningen
- Stöd till linjechefer
- Förändrings- och utvecklingsprojekt





# Trovärdighet

## - förutsättningen för genomslagskraft

- Image-önskemål
  - Hur vill kommunikationsavdelningen framstå?
- Identitet
  - Hur är kommunikationsavdelningen?
- Ethos
  - Hur upplevs kommunikationsavdelningen?

# Förutsägbara förväntningar

Jag förväntar att kommunikationsmedarbetarna hanterar pressen, har koll på webben och att de löpande hanterar de beslut som ledningen fattat och som handlar om kommunikation

De gör väl det vanliga. Alltså, de ger mig råd om något dåligt inträffar. Vad en korkad journalist kan komma på att fråga om och vad en klok journalist kan komma på? Vad jag ska säga och vad jag inte ska säga. De råden får jag. Och så har vi hela vår interna kommunikation – intranätet, som ju är där de flesta medarbetarna får information om vad som händer. Och så har vi vår hemsida...

# Förutsägbara förväntningar

Jag förväntar att kommunikationsmedarbetarna hanterar pressen, har koll på utbudet och att de löpande hanterar utbudet och so

Förväntningar på er kommunikationsavdelning?

- Utbud och efterfrågan?
- Professionell branding; vilka varor har vi på hyllorna?
- Är kvaliteten på topp – också i rådgivningen?

he... är där  
de flesta... som händer.  
Och så har vi var...

# Uppbyggnad av stabil trovärdighet i kommunikationsavdelningen

- Vilka är era egna *image-önskemål*? Också ledningens image-önskemål på era vägnar?
  - Vilken typ av kommunikationsavdelning ska ni vara om 1, 3 och 5 år?
  - Vilken uppgift löser ni? Vem samarbetar ni med?
  - Hur är er kultur och era prioriteringar?
- Vilken *identitet* har ni i dag (handlingar, prioriteringar, kultur) – och hur hänger den samman med era image-önskemål:
- Vad vet ni om ert *ethos*?
  - Vad tänker och säger era interna och externa "kunder" om er?
  - Användar-, läsar- och medarbetarundersökningar, respons från ledningen mm
  - Vet ni tillräckligt om hur ni uppfattas?

---

= Vilken kompetensutveckling krävs? ('gap' analys)

# Reflexion och diskussion

- Era exempel på ”mycket framgångsrik” och ”misslyckad rådgivning” – vad gick bra/fel?
- Vilka kompetenser menar ni är särskilt viktiga att ha som kommunikationsrådgivare?

# Mer om min forskning

<http://www.e-pages.dk/kommunikationogsprog/68/>

<http://rucforsk.ruc.dk/site/person/hep>



**KOM**

Magasinet for Forbundet Kommunikation og Sprog / nummer 79 / april / 2014

Når kommunikationsrådgiveren ikke kan stå alene

Intern kommunikationschef Mette Loh og ledelsesrådgiver Jeanette Rosenqvist Sonne arbejder sammen om at rådgive netværket ITDC Group / Side 18-21



**TEMA**  
Kommunikationsrådgivning

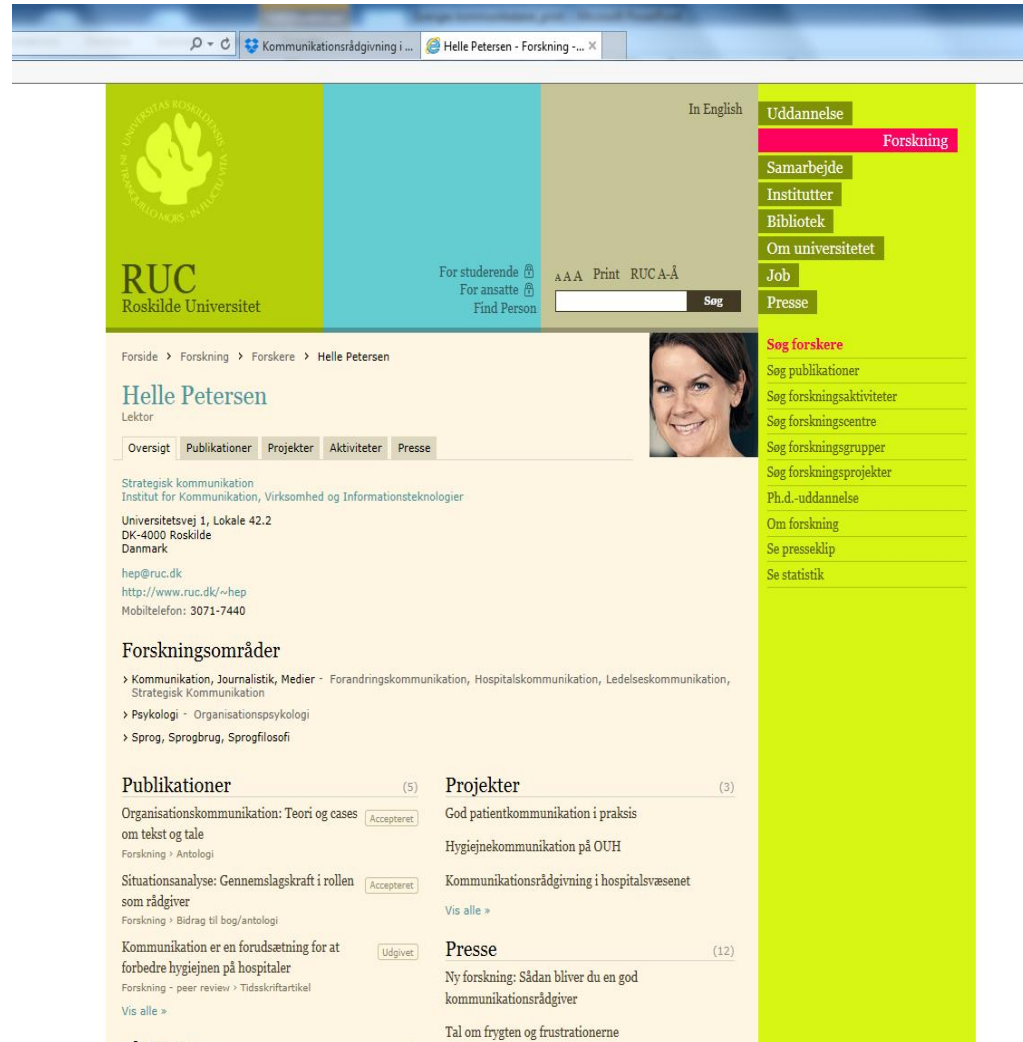
Tag selv initiativet, hvis du vil rådgive på ledelsesniveau

Med forskeren Helle Petersen / Side 6-9



Man kan ikke slå løsningen op på side syv i en plan

Kristian Elberg fra RelationsPeople benytter coaching, når han rådgiver kunderne / Side 24-26



Kommunikationsrådgivning i ... Helle Petersen - Forskning ...

In English

Uddannelse  
**Forskning**  
Samarbejde  
Institutter  
Bibliotek  
Om universitetet  
Job  
Presse

RUC  
Roskilde Universitet

For studerende  
For ansatte  
Find Person

Søg

Forside > Forskning > Forskere > Helle Petersen

**Helle Petersen**  
Lektor

Oversigt | Publikationer | Projekter | Aktiviteter | Presse

Strategisk kommunikation  
Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier

Universitetsvej 1, Lokale 42.2  
DK-4000 Roskilde  
Danmark

hep@ruc.dk  
<http://www.ruc.dk/~hep>  
Mobiltelefon: 3071-7440

**Forskningsområder**

- > Kommunikation, Journalistik, Medier - Forandringskommunikation, Hospitalskommunikation, Ledelseskommunikation, Strategisk Kommunikation
- > Psykologi - Organisationspsykologi
- > Sprog, Sprogbrug, Sprogfilosofi

**Publikationer** (5)

Organisationskommunikation: Teori og cases om tekst og tale Accepteret

Situationsanalyse: Gennemslagskraft i rollen som rådgiver Accepteret

Kommunikation er en forudsætning for at forbedre hygiejnen på hospitaler Udgivet

**Projekter** (3)

God patientkommunikation i praksis

Hygiejnekommunikation på OUH

Kommunikationsrådgivning i hospitalsvæsenet

Vis alle >

**Presse** (12)

Ny forskning: Sådan bliver du en god kommunikationsrådgiver

Tal om frygten og frustrationerne