

KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP

DEFINITION, TEORI
OCH CENTRALA BETEENDEN

Catrin johansson | Vernon D. Miller | Solange Hamrin

CORE

COMMUNICATION, ORGANIZATION, RESEARCH, EDUCATION

DEMICOM

DEPARTMENT OF MEDIA AND COMMUNICATION

MID SWEDEN UNIVERSITY
2011-12-14

Inledning

Detta är den första rapporten från forskningsprojektet "Kommunikativt ledarskap – analys och utveckling av kärnkompetens" vid Mittuniversitetet.

Projektet, som pågår under 2011-2013, leds av docent Catrin Johansson och genomförs av forskargrupperna CORE och Kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet. Det finansieras av KK-stiftelsen och de deltagande företagen: Norrmejerier, Saab, Sandvik, Spendrups, Volvo och Nordisk Kommunikation. Det stöds även av Sveriges Informationsförening och Per Zetterquist. De frågor som forskarna studerar är hur Kommunikativt ledarskap kan definieras och utvärderas, hur chefer och medarbetare uppfattar det, och hur organisationer mäter kommunikation, ledarskap och medarbetarhälsa.

Projektet ska också ta fram en metod för att mäta kommunikativt ledarskap som bygger på tidigare forskning, och studera kopplingar mellan kommunikativt ledarskap och andra organisationsresultat.

Rapportens syfte är att definiera begreppet Kommunikativt ledarskap, ge en översikt över forskningen inom området kommunikation och ledarskap, och att fastställa vilka kommunikationsbeteenden som är centrala för ledare i olika typer av organisationer. Rapporten finns även i en mer utförlig version på engelska.¹ Rapporten är författad av Catrin Johansson, Vernon D. Miller och Solange Hamrin.

Sammanfattning

Tidigare forskning visar på ledningens, mellancheferers och gruppcheferers viktiga kommunikationsroller. Ledares kommunikation av budskap och händelser påverkar såväl chefers som medarbetares meningsskapande som hur de agerar.

Den definition av kommunikativt ledarskap som rapporten ger är följande:

En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet, och uppfattas som öppen och närvarande.

¹Johansson, Miller & Hamrin (2011)

Kommunikativa ledare ger resultat

Åtta principer för kommunikativt ledarskap framstår som centrala efter vår litteraturgenomgång:

Kommunikativa ledare:

1. coachar och ger medarbetare eget ansvar
2. skapar strukturer som underlättar arbetet
3. formulerar tydliga förväntningar på kvalitet, produktivitet, och professionalism
4. är tillgängliga, respektfulla och bryr sig om medarbetarna
5. löser problem, ger och söker feedback och talar för sin enhet
6. ger inriktning och hjälper andra att nå sina mål
7. gestaltar medvetet budskap och händelser
8. möjliggör och stödjer meningsskapande

Vi sammanfattar principerna i fyra centrala kommunikativa beteenden hos ledare: strukturera, utveckla, interagera och representera.

Strukturera

innebär att tydliggöra mål och förväntningar, definiera uppgifter, planera samt fördela uppgifter, rekrytera och skapa mening.

Utveckla

innebär att coacha och träna, ge återkoppling på resultat, lösa problem och uppmuntra självstyrning.

Interagera

innebär att skapa öppenhet, stödja samt lösa konflikter.

Representera

innebär att företräda gruppen, enheten eller organisationen, bevaka omgivningen, nätverka och skapa resurser.

Kommunikativa ledare påverkar organisationens resultat genom att skapa tydliga roller för medarbetare, engagemang, gruppsamhörighet och förtroende. Kommunikativt ledarskap leder därmed till förbättrade prestationer och resultat på individ-, grupp- och organisationsnivå.

De fyra centrala kommunikationsbeteendena och de ovan nämnda principerna kan vägleda utvecklingen av ledarskapsteorier och det praktiska kommunikationsarbetet i organisationer. De kan användas som underlag vid bedömningar av organisationers ledare om de också sätts i relation till ledarnas kommunikationsmiljö och arbetsförhållanden i organisationen.

Kommunikationsmiljön i organisationer och enheter är sammansatt av kulturer, klimat och system för utvärdering av och återkoppling kring resultat. Miljön formas av och påverkar kommunikationen mellan chefer och medarbetare. Ledarnas kommunikationsbeteende är också relaterat till deras medvetenhet, kunskap, attityder och förmåga när det gäller kommunikation. Det betyder att begreppet kommunikativt ledarskap och teorin och rekommendationerna i den här rapporten måste anpassas till varje organisation och omgivning.

Våra rekommendationer

Rapporten är tänkt att fungera som en grund för utveckling av kommunikativt ledarskap genom dialog och diskussioner, utvärderingar, problemlösning och stöd relaterat till kommunikation mellan ledare och medarbetare i organisationer.

Följande fyra rekommendationer kan fungera som en vägledning för utvecklingen av kommunikativt ledarskap i organisationer:

1. **Definiera värderingar och förväntningar**
2. **Utvärdera ledares kommunikation och kommunikationsmiljö regelbundet**
3. **Utveckla system för handledning och rådgivning**
4. **Öka samarbetet mellan HR och Kommunikationsavdelningarna**

Eftersom kommunikativt ledarskap är nära knutet till verksamheten är det viktigt att diskutera vilka värderingar och kommunikativa beteenden som är värda att eftersträva i varje organisation. Genom att regelbundet utvärdera ledares kommunikation och kommunikationsmiljö får man en bild av vilka styrkor och svagheter som finns, och kan i och med det utveckla och förfinas system för handledning och rådgivning, coaching av ledarna. I detta arbete är samarbetet mellan personalavdelningen, HR, och kommunikationsavdelningen en framgångsfaktor.

Kommunikativt ledarskap

Begreppet Kommunikativt ledarskap handlar om hur en ledare kommunicerar med sina medarbetare. Det har använts i drygt tio år av ett antal svenska organisationer som värderar kommunikationsfrågor högt. I de här organisationerna utvärderar man ledarnas kommunikation kontinuerligt, och tar fram program för att utveckla kommunikationsförmågan hos sina ledare. Volvokoncernen har varit en föregångare på området, liksom konsultföretaget Nordisk Kommunikation som utbildat ledare och utvärderat kommunikation i ett stort antal organisationer.

Kommunikativa ledare uppfattas som bättre på att kommunicera än andra ledare och chefer, och de har stort inflytande på medarbetarnas attityder, välbefinnande och prestationer. De är bättre på att motivera medarbetarna och nå målen än ledare som inte är kommunikativa.

Begreppet Kommunikativt ledarskap är också relaterat till begreppet Kommunikativa organisationer som används av Sveriges Informationsförening om organisationer där ledare och medarbetare är övertygade om att effektiv kommunikation skapar värde och är en avgörande konkurrensfaktor, kommunikativa effekter vägs in i beslutsprocesserna, allt fler medarbetare blir allt bättre på kommunikation, cheferna är föredömen inom kommunikation och kommunikatörer utgör en nyckelkompetens.²

Forskning visar att väl fungerande intern kommunikation leder till

- **tillfredsställelse med arbetet**
- **högre produktivitet**
- **lägre sjukfrånvaro**
- **bättre kvalitet på varor och tjänster**
- **minskade kostnader**
- **högre grad av innovationsförmåga**

Studier visar också att medarbetare som är mer nöjda med ledningens kommunikation i större utsträckning är lojala, och att närmaste chefens kommunikation, personlig feedback, och information om organisationen är viktiga för medarbetares identifikation med sina organisationer. Lojaliteten till organisationen har samband med hur organisationen fungerar. Det betyder att små förändringar av medarbetarnas prestation ofta påverkar organisationens finansiella resultat i stor utsträckning.

² www.informationsforeningen.se

Därför är välutvecklade kommunikationsprogram viktiga för organisationers resultat, och många organisationer lägger allt mer vikt vid undersökningar och utvärderingar av sin kommunikation och utvecklingen av "kommunikativa ledare". Fram till nu har dessa program dock inte studerats av forskare och ingen har tidigare definierat vad det innebär att vara en "kommunikativ ledare".

Inom ledarskapsforskningen har man inte ägnat särskilt mycket forskning åt just kommunikationsaspekter. De har oftast ansetts vara sekundära till andra beteenden hos ledare.

Kommunikationsforskare däremot har länge visat på kommunikationens viktiga roll för ledare:

"Ledarskap utövas genom interaktion och kommunikation."³

Dessa forskare anser att det är absolut nödvändigt för ledare och chefer att kommunicera – att inte kommunicera är detsamma som att inte leda eller styra. Detta synsätt har även VD-ar och seniora ledare från alla branscher och länder, som konsekvent nämner ledarnas kommunikationsförmåga som en av de viktigaste förutsättningarna för att organisationer lyckas. Studier visar att kommunikation i olika former upptar mellan 70 och 90 procent av chefers arbetstid varje dag. Det visar också på vikten av kommunikation för ledares förutsättningar att organisera, förändra och skapa resultat.

I rapporten använder vi ibland begreppet ledare, ibland chefer. Vissa forskare drar en tydlig skiljelinje mellan dem och anser att ledare inspirerar andra och skapar visioner medan chefer sätter upp regler och utövar daglig styrning. Vi ser i stället uppgifterna som olika sidor av ledarrollen och har mött såväl inspirerande chefer som ledare som inte lyckas skapa visioner eller inspirera medarbetarna.

Definition av kommunikativt ledarskap

Den definition vi ger av kommunikativt ledarskap är:

En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet, och uppfattas som öppen och närvarande.

³ Barge & Hirokawa (1989, s. 172; vår översättning).

Denna definition bygger på tidigare forskning och har stora likheter med kommunikationsforskaren Reddings diskussion om effektiva chefer på 1970-talet. Redding anser att bra chefer tänker på kommunikation. De tycker om att tala på möten och kan förklara policy och instruktioner. De gillar att samtala med medarbetarna och är bra på att lyssna såväl på förslag som klagomål. De är lätta att nå, öppna med information, berättar i förväg om förestående förändringar och förklarar "varför".⁴

Kommunikativa ledare kommunicerar och förankrar organisationens mål och skapar mening tillsammans med medarbetarna. Att förstå "varför" är centralt för medarbetarnas motivation och hur de agerar och kommunicerar.

Fyra förutsättningar på individnivå påverkar ledarens kommunikativa beteende: medvetenhet, kunskap, attityder och förmåga när det gäller kommunikation. Ledare som är medvetna om kommunikationens betydelse planerar i större utsträckning sin kommunikation. Kommunikationsförmågan är både relaterad till attityder, d.v.s. hur viktig ledaren anser kommunikationen är, vilken kunskapsnivå om kommunikation ledaren har, och vilken kommunikationsförmåga ledaren har i olika situationer.

Vi vill betona att ledaren inte är ensam ansvarig för kommunikationen även om denna rapport renodlat handlar om kommunikativt ledarskap. Kommunikation är en ömsesidig process där de som deltar har skilda förväntningar och gör olika tolkningar. Medarbetarna är i hög grad medskapare i konstruktiva samtal och utvecklingen av en gemensam förståelse. Båda parter har ansvar för hur de agerar utifrån sin förståelse av kommunikationen. Kommunikationen påverkas även av den omgivande organisationskulturen, kommunikationsklimatet och det sociala sammanhanget som både kan möjliggöra och begränsa ledarens kommunikation.

Forskningen om kommunikation och ledarskap

Det finns flera traditioner inom forskningsområdet. Den tidiga forskningen utgick från ett sändare-mottagare perspektiv som har kallats transmissions- eller överföringssynsättet. Här ses kommunikation som en enkel överföring av information från en sändare till en mottagare. Undersökningar där ledares kommunikation mäts genom enkäter tillämpade för det mesta detta perspektiv, och studier av ledares beteende gör det i stor utsträckning fortfarande.

Från 1980-talet och framåt har allt fler forskare tillämpat ett meningsskapande perspektiv, där både ledare och medarbetare ses som aktiva medskapare som tolkar informationen på olika sätt.

⁴ Redding (1972).

Man har genom observationer och intervjuer i organisationer studerat hur kommunikationen fungerar i praktiken, till exempel hur ledare gestaltar budskap (framing) och använder berättelser för att skapa mening (sensemaking). Den här forskningen har varit viktig för att visa hur ledare och medarbetare skapar en gemensam förståelse av visioner, mål och förändringsinitiativ.⁵

Ledningens kommunikation

VD, GD och ledare på den högsta ledningsnivån har som uppgift att leda organisationen mot strategiska mål och därmed blir deras kommunikation av visioner och mål central. Hur väl implementeringen av målen lyckas beror på hur övriga ledare uppfattar, tydliggör och konkretiserar målen på olika nivåer i organisationen. Förtroende byggs upp genom personliga relationer och täta kontakter. Medarbetarnas förståelse av målen är relaterad till hur väl ledarna artikulerar strategiska budskap, men även till ledarnas öppenhet och förmåga att lyssna. Forskning om detta saknas nästan helt. Ledningen, särskilt VD och GD, har också en viktig extern kommunikationsroll som handlar om att representera företaget eller organisationen gentemot kunder, ägare och andra externa nyckelintressenter. Forskare har studerat ledares budskap vid kriser, i brev till aktieägare och i bloggar.

Mellanchefens kommunikation

Mellanchefer har en mycket viktig kommunikationsroll som förbindelselänk mellan högre och lägre nivåer i organisationer. Studier har visat att deras engagemang och kommunikation av olika ledningsinitiativ får stora konsekvenser för hur dessa initiativ implementeras. Deras förståelse av olika strategiska processer blir central för hur de kommunicerar, och det har visat sig att chefer på mellannivå ofta gör skilda tolkningar beroende på sin roll, erfarenhet och motivation. Mellanchefer kan alltså antingen förstärka skillnader i tolkningar eller också vara aktiva i att utveckla en gemensam förståelse i organisationen genom dialog. Mellanchefernas relation till sina chefer är viktig i det här sammanhanget.

Om ledarna på högsta nivå berättar bakgrunden till strategiska beslut, hjälper de mellancheferna att själva förstå. Om de inte premierar och utvärderar idéer från mellancheferna minskar mellanchefernas motivation att bidra med synpunkter.

Ledarens kommunikation med grupper och individer

Forskningen om ledarens kommunikation med grupper och individer är mycket omfattande. I tabellen nedan har vi sammanställt de centrala kommunikativa beteenden som bevisats ha samband med effekter och resultat i organisationen. De stöds av ett stort antal kvantitativa studier och metaanalyser som publicerats under årtionden. Flera av de här beteendena genomförs bäst i dialog, det vill säga ett öppet samtal där alla deltagarna bidrar, mellan medarbetare och ledare.

⁵Johansson (2003); Johansson & Heide (2008). ⁶För referenser till forskningsartiklar och böcker se Johansson et al. (2011)

Centrala kommunikativa beteenden hos ledare

	Ledare – medarbetare	Ledare – grupp/enhet
Strukturera	Formulera mål och förväntningar Planera och fördela uppgifter	Formulera mål och förväntningar Definiera uppgifter Planera och fördela uppgifter Rekrytera & skapa team Skapa mening
Utveckla	Coacha och träna Återkoppling på resultat	Coacha och träna Återkoppling på resultat Lös problem Uppmuntra självstyrning
Interagera	Öppenhet Stöd Hantera konflikter	Öppenhet Stöd Hantera konflikter
Representera	Inflytande uppåt	Bevaka omgivningen Nätverka Skydda och samarbeta Skapa resurser
	↓	↓
Effekter	Tydliga roller Lojalitet Engagemang	Sammanhållning Självförtroende Effektiva gruppprocesser
	↓	↓
	Resultat	Resultat

Relationen mellan kommunikation och resultat

Det finns många studier som analyserat relationen mellan ledares kommunikativa beteende och olika typer av effekter och resultat. När det gäller kommunikation mellan ledare och medarbetare, har det visat sig att kommunikationen påverkar medarbetarnas uppfattning av roller, deras lojalitet till organisationen och deras engagemang när det gäller att ta sig an olika uppgifter och utmaningar i arbetet. Det i sin tur påverkar deras individuella prestationer på ett positivt sätt.

När det gäller kommunikation mellan ledare och grupp eller större enhet, påverkar kommunikationen sammanhållningen, tron på den egna förmågan inom gruppen eller organisationen, och hur väl gruppen fungerar. Det handlar exempelvis om i vilken grad medarbetarna ger varandra tillräckligt med information och konstruktiv feedback och hur de upplever att ledaren lyssnar på dem och fattar beslut. Detta påverkar gruppens sammanlagda resultat på ett positivt sätt.

Kommunikationsmiljön i organisationen

Kommunikationen mellan ledare och medarbetare formar och formas av omgivningen. Kommunikationsmiljön kan såväl underlätta som begränsa informationsflödet mellan individer och enheter och deras tolkningar av olika budskap. Det har stor betydelse för en chef hur de övriga cheferna kommunicerar. En "kommunikativ" ledare som arbetar i en omgivning där andra inte är lika kommunikativa kan påverkas negativt, och tvärtom. Dessutom kan ett kommunikationsbeteende som fungerar bra i en miljö kanske inte överförs till en annan miljö.

Kommunikationsmiljön i en organisation består av olika ramverk, förutsättningar och spelregler för att dela och tolka information och ge och ta emot feedback. De kan skilja sig mellan olika grupper och enheter och är nära relaterade till de kulturer som utvecklas där. Medarbetarnas uppfattning om hur de fungerar påverkar deras syn på organisationens ledare och deras närmaste chef.

När systemen fungerar väl bidrar de till en miljö där kommunikationen från ledningen upplevs som riklig och den gemensamma förståelsen förstärks. Figuren nedan visar hur miljöns karaktär när det gäller öppenhet och stöd, trovärdighet och deltagande påverkar kommunikativa beteenden – strukturera, utveckla, interagera och representera – på olika nivåer i organisationen.

Kommunikationsmiljön i organisationer och enheter formar såväl medarbetarnas som ledarnas kommunikation och gör att individer blir mer eller mindre benägna att dela med sig av information och ge varandra återkoppling och att ärligt och aktivt lösa problem.



Kommunikationsmiljö

Samtidigt påverkar kommunikationen chef-medarbetare och medarbetare-medarbetare hur kommunikationsmiljön uppfattas. Därför är det viktigt att uppmärksamma miljön och systemen för kommunikation, liksom hur kommunikationen mellan medarbetarna fungerar, och inte enbart uppmärksamma medarbetarnas uppfattningar om hur ledarna kommunicerar.

Referenser

- Barge, J. K., & Hirokawa, R. Y. (1989). Towards a communication competency model of leadership. *Small Group Behavior*, 20, 167-189.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter. Kommunikation om företagets strategi*. Uppsala: Uppsala University.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). *Communicative leadership – Theory, concepts and central communicative behaviors*. Mittuniversitetet, Demicom/CORE: Sundsvall.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.

