

KK-stiftelsen ><

  
Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

  
SVERIGES  
KOMMUNIKATÖRER

# KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP RAPPORT 2

METOD OCH PROCESS FÖR UTVÄRDERING

Catrin Johansson | Vernon D. Miller

**CORE**

COMMUNICATION, ORGANIZATION, RESEARCH, EDUCATION

**DEMICOM**

DEPARTMENT OF MEDIA AND COMMUNICATION

MID SWEDEN UNIVERSITY  
2012-10-05

# Inledning

## ”Kommunikativa ledare skapar fler och mer kommunikativa organisationer”

(Sveriges Kommunikatörer)

Detta är den andra rapporten i 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 Kommunikatörer 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 utveckla en modell och rekommendationer för att analysera kommunikativt ledarskap i organisationer. Den finns även i en engelsk version. Rapporten är författad av Catrin Johansson och Vernon D. Miller, tillsammans med representanter för de deltagande företagen.

## Sammanfattning • Executive summary

Ledares och chefers kommunikation är särskilt viktig för att en organisation ska utvecklas positivt. Det har uppmärksammats länge inom forskningen. Utvärdering av kommunikationen utgör en viktig grund för förbättringar, underlättar den strategiska planeringen och gör att ledning, chefer och medarbetare uppmärksammar kommunikationsfrågor.

Rapporten ger en modell för att analysera kommunikativt ledarskap genom medarbetarenkäter. Den presenterar viktiga steg i processen och innehåller råd och rekommendationer.

Den innehåller också beskrivningar av varför och hur de deltagande företagen arbetar med att utvärdera ledarnas kommunikation.

En välutvecklad analysprocess bereder vägen för medarbetarnas deltagande och förbättringar av ledarnas kommunikation. Öppenhet kring undersökningen, aktivt deltagande i planeringen och återkoppling av resultaten skapar engagemang kring den.

Enkäter är kvalificerade undersökningsinstrument som kräver noggrann anpassning och utveckling för att fungera väl i en specifik organisation. Validitet – att man mäter det man vill mäta, och reliabilitet – tillförlitlighet är centrala begrepp. Enkätfrågor kan ge olika resultat i olika grupper, därför behöver resultatet analyseras med hjälp av faktoranalyser innan samband studeras.

Den analysmodell som beskrivs i rapporten bygger på den teori om ledares centrala kommunikativa beteenden som utvecklats inom forskningsprojektet: *Strukturera, Utveckla, Interagera, och Representera*. Inom varje kategori finns underkategorier och kluster av enkätfrågor som testats och visat sig hållbara i tidigare forskning.

En viktig framgångsfaktor i arbetet med analyser och utvärderingar av kommunikativt ledarskap är ett fruktbart samarbete mellan huvudaktörerna: ledare, HR- och kommunikationsansvariga, och representanter för medarbetarna.

## 1. Vikten av att analysera ledares kommunikation

**”För att Saab ska fortsätta att vara framgångsrikt, behöver vi duktiga ledare som kan skapa engagemang och delaktighet. Kommunikation är en stor och viktig del av ledarskapet.”**

Mia Nilsson, HR, Saab AB

Ledares och chefers kommunikation är särskilt viktig för att en organisation ska utvecklas positivt. Att leda handlar i huvudsak om att kommunicera. Ledarnas kommunikation och effekterna av den har uppmärksammats under lång tid inom forskningen. Rapporten *Kommunikativt ledarskap* (Johansson, Miller & Hamrin, 2011) sammanfattar ledningens, mellanchefer, och gruppchefer viktiga kommunikationsbeteenden: strukturera, utveckla, interagera och representera som de använder för att påverka de organisationens resultat. I rapporten använder vi begreppet ledare för alla individer med ett formellt chefsansvar i en organisation.

Utvärderingar av kommunikationen i en organisation är betydelsefull av flera skäl. Kommunikation hör intimt samman med hur väl organisationen fungerar. Forskningen visar att kommunikation hänger samman med medarbetarengagemang, arbetstillfredsställelse bland de anställda, produktivitet, effektiv organisationsförändring och innovationsförmåga och finansiell stabilitet.

På olika sätt påverkar kommunikation "sista raden", dvs. det ekonomiska resultatet (Downs & Adrian, 2004, s. 6).

Kommunikationen mellan ledare och medarbetare är alltså en grundförutsättning för att kunna bygga effektiva organisationer och framgångsrika företag. Analyser av ledares kommunikation utgör en grund för förbättringar, både av individers kommunikationsbeteende, kommunikationen i grupper och i organisationen som helhet (Hargie & Tourish, 2009, s. 26). Genom att omfattande och noggranna analyser av kommunikationen uppnår man följande fördelar enligt Downs och Adrian (2004, s. 10):

- 1. den strategiska planeringen underlättas**
- 2. kartläggning av attityder främjar realistiska bedömningar**
- 3. ny information samlas in kontinuerligt**
- 4. en feedback-process etableras**
- 5. standardiserade mätningar ger rättvisande jämförelser**
- 6. organisationens medlemmar uppmärksammar kommunikationsfrågor**
- 7. utbildningsnivån höjs**
- 8. deltagarna kan påverka sin organisation**

Analyser av kommunikationen ger en bild av hur medarbetarna i organisationen uppfattar och omfattas av ledningens vision, strategier och mål.

## Viktiga principer för kommunikativt ledarskap

Charlie Nordblom, SVP Strategic Internal Communications, Volvo Group, berättar om vad som utmärker kommunikativa ledare i framgångsrika organisationer utifrån exemplet New River Valley Plant.

Vilka kommunikativa beteenden skiljer egentligen ut ledare inom framgångsrika organisationer från dem i lågpresterande företag? Volvokoncernen har utvecklat och stöttat det kommunikativa ledarskapet med fokus på mellanchefer. Under ett decennium har vi mätt det kommunikativa ledarskapet på längden och tvären.

Hösten 2011 fick jag i uppdrag att närmare studera vad som utmärker de allra bästa ledarna. Jag åkte därför först till Dublin, Virginia, för att träffa företagsledning och medarbetare vid New River Valley Plant som fått mycket goda resultat i vår senaste mätning.

I det kommunikativa ledarskap som fabrikschefen Patrick Collignon och hans team företräder finns fyra principer av helt avgörande betydelse.

**Kundorienteringen** är den mest iögonfallande. Hela verksamheten präglas av en klar siktlinje till kund. Alla anställda har i små grupper åkt på studiebesök hos kunder i olika delstater. De har frågat ut och diskuterat med kunderna om vad som är viktigt för dem och vad de förväntar sig av Volvo. Den övergripande strategin och det dagliga förbättringsarbetet, kaizen, har fått en mycket tydlig förankring i kundernas verksamhet. Hundratals kunder besöker nu fabriken varje vecka, och de möts inte som förr av busvisslingar utan av intresserade och engagerade anställda. Mitt i arbetet tar folk sig tid att förklara något för en fundersam kund, eller att fråga besökarna om deras verksamhet. Det är ett genuint intresse, och det har direkt påverkat försäljning och lönsamhet positivt.

**Kommunikativt ledarskap** handlar här om att göra det möjligt för anställda att identifiera, adressera och lösa problem. "Jag har tusentals idéer om hur vi skulle kunna organisera industriproduktion på ett annorlunda sätt" säger Patrick Collignon. "Nästan alla mina idéer ligger kvar i skrivbordslådan. Här gäller det att diskutera och mejsla fram målen tillsammans. Jag måste lita till att folk själva kommer fram till sina lösningar."

När president Obama krävde att den amerikanska industrin skulle minska energikonsumtionen med 10 % på tre år, då överlät Patrick åt chefer och anställda att i gemensamma arbetsgrupper ta fram konkreta förslag. De billigaste och enklaste förslagen genomfördes först, medan åtgärder som skulle kräva investeringar t ex i värmeväxlare eller solpaneler fick vänta. Inom ett år lyckades New River Valley sänka energiåtgången med 30 procent.

En extern utvärdering av kaizen-programmet, där New River Valley matchades mot bl a Toyota och Boeing, visar tydligt att detta kommunikativa ledarskap varit oerhört framgångsrikt i att engagera och mobilisera anställda.

**Kulturen** har likaså förändrats i grunden. Ideliga konfrontationer och konflikter mellan ledning och fackförening har ersatts av samsyn kring en gemensam utmaning och vision.

Patrick Collignon har som fabrikschef lett förändringsarbetet på New River Valley Plant: "När jag kom hit för fyra år sedan misstänkte folk att jag skulle lägga ned fabriken. Efter en sju veckor lång strejk inledde jag en verklig och öppen dialog med facket om framtiden. Hur ska vi tillsammans kunna förvandla den här fabriken till den bästa lastvagnsfabriken i USA, och sätta en ny standard för hur man bedriver industriell verksamhet?"

"Nu har vi slutat att leja ut jobb som är kritiska i flödet då förseningar direkt slår mot kunderna. Istället försöker vi nu att ta tillbaka arbetsuppgifter som vi kan göra bättre till ungefär samma kostnad men med större leveransprecision" säger Patrick.

Det låter nästan vansinnigt att ta hem tillverkningen av kablage – tjocka kabelslingor mellan hytt och vagn – när bilbyggare i Virginia kostar 10 gånger mer i timmen än kollegorna i Mexico.

Budskapet från Dublin, Virginia, går stick i stäv mot globalisering och nedmontering av amerikansk tillverkningsindustri, och det har väckt ett enormt gensvar bland anställda och kunder.

Volvo har en stark arbetskultur, Volvo Way, men denna fick aldrig riktigt fotfäste i New River Valley. Under nästan 25 år förblev fabriken ett sorgebarn. Flera svenska fabrikschefer försökte men orkade inte införa kulturen. "Det gäller att tydliggöra vad kulturen innebär. Varje förändring måste göras synlig och påtaglig, annars stannar det vid tomma ord," säger Patrick.

"När avtalsförhandlingarna med facket var klara, då var det Patrick som gick ut på gården och hissade UAW flaggan igen," berättar en kille vid bandet. "Inom fem minuter visste alla i fabriken vad han gjort."

**Förtroende och tillit** är grunden för allt kommunikativt ledarskap. Det tar årtal att bygga upp och några minuter att rasera. Patrick och hans ledningsgrupp lyssnar aktivt till de anställda och bryr sig. "Varje ledare måste vara lyhörd och våga lyssna till andra perspektiv," säger Patrick. "Samtidigt har jag stora och tydliga förväntningar på de fackliga ledarna. De måste våga kliva fram, ta ansvar och agera som ledare."

Internkommunikatören Marcus Thompson är den aktiva förbindelselänken till de anställda. Han verkar ständigt vara ute i fabriken för att prata med folk. Han känner alla, och lyssnar ordentligt. Patrick gav honom en ny titel, inspirationsledare. Egentligen behåller han sin verkliga roll som strategisk rådgivare åt fabrikschefen.

I samtalen längs bandet berättar många allra först om något som Patrick gjort annorlunda. Men nästan alla fortsätter sedan att dela med sig av egna erfarenheter, insikter, och lärdomar. Då inser jag att Patrick och hela hans ledningsgrupp åstadkommit något mycket större och svårare. I aktiv handling har de visat förtroende och tillit för alla anställda, och en efter en har dessa vågat kliva fram med större förtroende och självtillit.

## 2. Forskning om utvärdering av kommunikation och ledarskap i organisationer

Under 1970-talet utvecklade forskare en metod att mäta kommunikation i organisationer, som blev känd under namnet the International Communication Association (ICA) Communication Audit (Goldhaber, 2002).

Målet var att "utveckla en standardiserad metod att utvärdera organisationers kommunikations-system för att etablera en normerad databas som kunde underlätta jämförelser mellan olika organisationer" (s. 451). Undersökningen omfattade enkäter, intervjuer, dagböcker, och nätverks-analyser, men enkäten blev den mest använda utvärderingsmetoden eftersom den var enkel att utveckla, administrera och tolka.

Undersökningen mätte informationsflöden, informationskanaler (inklusive chefer), budskapsinnehåll, och attityder och uppfattningar till kommunikation (Goldhaber & Krivonos, 1977).

Undersökningen fick senare kritik för att den var baserad på sändare-mottagare-modellen för kommunikation. Den mätte den mängd information som togs emot, samtidigt som den inte tog hänsyn till individers meningsskapande och socialt konstruerade tolkningar av budskap, forskningsområden som utvecklades snabbt från 1980 och framåt. Forskare kritiserade också enkätfrågorna och validiteten, och ifrågasatte att frågorna verkligen mätte det de var avsedda att mäta. En annan svaghet som har uppmärksammats är att mätmetoden ger en ögonblicksbild av en dynamisk verklighet som kontinuerligt förändras. Downs och Adrian (2004) betonar vikten av att skapa ett utvärderingssystem som genomförs som en process, och innebär kontinuerliga mätningar av kommunikationen.

Forskare har förespråkat andra sätt att studera kommunikation än genom enkäter och frågeundersökningar: exempelvis genom intervjuer, observationer, diskurs- och textanalys i syfte att ge en bättre förståelse av hur komplexa kommunikationsfenomen är relaterade till olika organisationsföreteelser. Hargie och Tourish (2009) och Downs och Adrian (2004) går igenom en rad olika utvärderingsmetoder och ger riktlinjer för olika typer av undersökningar.

Även om det finns begränsningar för vad man kan mäta genom enkäter, så visar den samlade forskningen på det stora värdet som den här typen av undersökningar ger. Kommunikationen kan studeras på ett systematiskt sätt och möjliggöra utveckling och förbättringar inom organisationer över tid (Miller et al., 2011).

Ledarskapsforskningen omfattar en stor mängd tillvägagångssätt och metoder (Grint, 2011). Studier av ledares beteende genom enkätundersökningar har varit genomgripande inom området och sådana undersökningar har använts frekvent av forskarna (Bryman, 2011). Mätmetoder som Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), och Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) som används för att undersöka transformerande ledarskap är några av de mest välkända och använda. De genomförs oftast genom att medarbetare fyller i enkäter om ledaren, och enkätresultaten adderas och ger varje ledare en profil i form av olika ledardimensioner. Fördelarna med den här typen av mätningar är att de är enkla att administrera, man kan samla in mycket data och nå många medarbetare, och enkelt göra ändringar.

De begränsningar som lyfts fram är att resultaten kan påverkas av samtyckeseffekter (dvs. en tendens att antingen hålla med eller vara emot), och svaren kan också påverkas av förutfattade meningar om ledare och inte spegla det faktiska beteendet (exempelvis om en ledare uppfattas som ineffektiv kommer svaren att vara färgade av detta). Det kan alltså vara svårt att skilja uppfattningar om ledares faktiska beteende från uppfattningar om ledares engagemang eller effektivitet (detta kallas på engelska *common method bias*) (Bryman, 2011, s. 18).

Andra begränsningar är att enkäterna fokuserar på individuella ledares egenskaper och ledarstilar och tar inte hänsyn till den sociala och kulturella miljön som på ett genomgripande sätt påverkar hur ledare agerar (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 308). Omgivningen och andra aktörers beteende har avgörande betydelse för en ledares möjligheter att agera. Ledarskap är socialt och kulturellt, det handlar om att skapa och upprätthålla gemensamma föreställningar och normer.

De båda ovan nämnda forskningstraditionerna: kommunikationsforskning och ledarskapsforskning har samlat viktig kunskap om ledares kommunikationsbeteende som vi använt som grund för en modell att analysera kommunikativt ledarskap.

I den här rapporten koncentrerar vi oss till analyser av ledares kommunikationsbeteende med hjälp av enkäter som delas ut till organisationens medlemmar, eftersom denna metod vanligen används i organisationer. Vi ger också råd som kompletterar den här typen av material för att beskriva den komplexa kommunikationen mellan chefer och medarbetare. Andra forskare har pekat på behovet att även utgå från ett medarbetarperspektiv (Heide & Simonsson, 2011) och undersöka medarbetarnas kommunikationsbehov (Ruck & Welch, 2012).



## Case: Nordisk Kommunikation

### Benchmarkundersökning kring intern kommunikation

Nordisk Kommunikation är en strategisk kommunikationsbyrå som utvecklar den kommunikativa förmågan i stora och medelstora organisationer och företag. Som ett led i detta arbete genomför Nordisk Kommunikation en återkommande benchmarkundersökning kring organisationers interna kommunikation.

#### Syftet med benchmarkundersökningen

Syftet med undersökningen är att ge en bild av hur anställda värderar den interna kommunikationen i sin organisation och hur resultatet står sig i förhållande till resultat från andra organisationer. Mätningen ger de deltagande organisationerna en bild av sina individuella styrkor respektive utvecklingsområden.

Det sammanställda benchmarkresultatet ger dessutom en nulägesbild av hur intern kommunikationen fungerar i nutida organisationer samt en bild av trenden över tid. Resultaten är ett viktigt beslutsunderlag för att kunna identifiera och prioritera effektiva åtgärder för att vidareutveckla organisationers interna kommunikation.

#### Metod

Benchmarkundersökningen är en kvantitativ undersökning bland chefer och medarbetare. Datasamlingen sker normalt via en webbaserad enkät.

Mätningen har genomförts sedan år 2005 och vart annat år presenterar Nordisk Kommunikation en rapport som baseras på resultatet från de två senaste årens undersökningar. Den senaste, fjärde rapporten lanserades i september 2011.

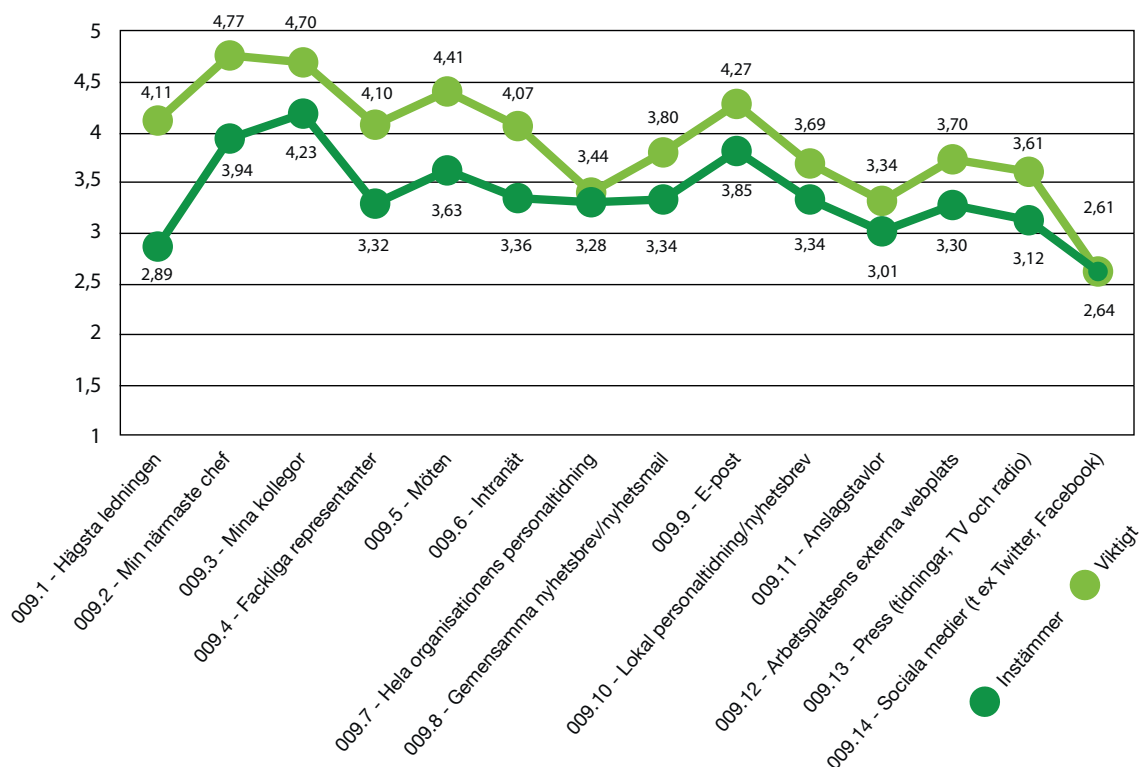
Resultaten som presenteras nedan (se figur) baseras på de mätningar som har genomförts under 2009 till och med 2012. Under denna tidsperiod deltog 50 organisationer och det inkluderar både privata företag och offentlig verksamhet. Utifrån ett urval om drygt 83 000 anställda svarade 50 851 respondenter, vilket ger en svarsandel om 61 procent.

#### Undersökningsområden

Undersökningen mäter anställdas förväntningar (upplevd grad av viktighet) samt tillfredsställelse inom ett antal områden: Kommunikationsmiljö, kommunikationsbehov/budskap, kommunikationskanaler, aktörernas kommunikation samt effektindikatorer. Undersökningen mäter också det kommunikativa ledarskapet och det kommunikativa medarbetarskapet.

## Chefen – den viktigaste kommunikationskanalen

Ett intressant resultat från benchmarkundersökningen handlar om olika aktörers och kommunikationskanalers upplevda viktighet i relation till den tillfredsställelse respondenterna upplever kring respektive kanal (se nedan figur).



Som framgår i figuren är chefen organisationens viktigaste kommunikationskanal. Detta har visat sig i samtliga benchmarkundersökningar som Nordisk Kommunikation har genomfört och gäller för både privata näringslivet och offentlig verksamhet. Tätt efter chefen kommer kollegorna och därefter möten.

En intressant jämförelse kan göras mellan personliga respektive mekaniska kanaler. Generellt sett har anställda högre förväntningar (se viktighet i figuren) på de personliga kanalerna än på de mekaniska. En annan jämförelse gäller gapet mellan viktighet och tillfredsställelse.

Gapet är generellt sett mindre hos de mekaniska kanalerna (med undantag av intranät) än hos de personliga. Detta ger en tydlig indikation på var den största utvecklingspotentialen finns i organisationers interna kommunikation. Det handlar mycket om att investera i att utveckla de personliga kanalerna och i detta kommer den kommunikativa förmågan i fokus.

Chefens centrala roll för den interna kommunikationen ställer krav på förmågan att fullfölja det kommunikativa ansvar som följer med chefsuppdraget. Det handlar om det kommunikativa ledarskapet och några centrala delar som undersökningen mäter är förmågan att 1) coacha enskilda medarbetare och grupper, 2) lösa konflikter, 3) tydliggöra mål och förväntningar, 4) ge återkoppling på prestation och beteenden, samt 5) skapa och förmedla meningsfulla budskap.

Kopplat till ledningens kommunikation är det också viktigt att chefen har förmågan att 6) översätta och konkretisera övergripande budskap. Det handlar om att säkerställa att organisationens övergripande budskap blir begripliga och relevanta så att det är klart vad de får för konsekvenser och effekter för medarbetarna och den verksamhet som bedrivs.

Slutligen, med tanke på kollegornas viktighet i den interna kommunikationen behöver chefen ha förmåga att 7) involvera medarbetarna i ett gemensamt meningsskapande och i beslutsprocesser. Här är dialogen ett av chefens viktigaste verktyg. Medarbetarna behöver ses som medskapare och det ställer krav på chefens kommunikativa förmågor.

### 3. Analysera ledares kommunikation

En välutvecklad och noggrann analysprocess bereder väg för medarbetarnas deltagande och förbättringar av ledarnas kommunikation. Däremot kan en dåligt styrd och genomförd process vara värre än att inte göra någon utvärdering alls, och minska engagemanget hos de som är mest betydelsefulla i arbetet att genomföra förbättringar av kommunikationen (Hargie & Tourish, 2009).

För att utvärderingar ska lyckas, måste de genomföras i en anda av öppenhet, förutbestämda resultat undvikas, och alla röster i organisationen måste bli lyssnade till (Hargie & Tourish, 2009). Viktiga målgrupper måste vara partners i processen och deras energi engageras i sökandet av lösningar på kommunikationsproblem. "Det skulle vara ett farligt hot mot genomförandet och framgången att genomföra en undersökning halvt i lönnedom, att göra den av medarbetarna i stället för tillsammans med dem, och att slänga överraskningar till ledningen i slutet, när de borde bli kontinuerligt underrättade om framstegen och de framväxande resultaten" (s. 33).

Följaktligen rekommenderar vi att de som utvärderar kommunikationen:

- **Sätter samman utvärderingsteam som innehåller representanter för viktiga målgrupper**
- **Anpassar undersökningen till den egna organisationen**
- **Kommunicerar analysens syfte till deltagarna**
- **Kommunicerar resultatet till deltagarna**
- **Ger feedback om vilka åtgärder som ska genomföras för att säkerställa förbättringar**
- **Genomför återkommande analyser av ledares kommunikation**

En utvärdering omfattar sex faser: 1. Initiering, 2. Planering, 3. Implementering, 4. Analys, 5. Utvärdering, 6. Feedback. De här faserna behöver diskuteras öppet för att värdet av undersökningen och effekterna i organisationen ska förstärkas. Det finns inget generellt analysrecept för alla organisationer – eftersom de skiljer sig åt på olika sätt behöver man skraddarsy utvärderingen efter organisationens utseende och behov. Att genomföra en standardiserad benchmarkundersökning kan ge intressanta resultat och jämförelser med andra organisationer, men tolkningen av resultaten måste väga in organisationens specifika förutsättningar.

## Case: Norrmejerier – Medarbetarenkät som barometer

Norrmejeriers medarbetarenkät går ut till alla medarbetare en gång per år. Syftet med enkäten är att den ska fungera som en barometer inom vissa utvalda områden. I analysen av enkäten kan vi på så sätt identifiera avvikelser ända ner på avdelningsnivå och därefter sätta in resurser inom de områden vi behöver förstärka insatserna på.

Eftersom Norrmejerier lägger stor vikt vid arbetet med Lean Production, något vi kallar "Ofel" har vi konstruerat enkäten för att också få feedback inom det specifika området. Andra områden vi mäter i enkäten är Psykosocial arbetsmiljö, Engagemang och delaktighet, Kompetens och utveckling, Ledarskap, Likabehandling samt Medarbetarsamtal.

Under det senaste året har Norrmejerier gjort en stor satsning på det kommunikativa ledarskapet. En del i detta har varit att delta i projektet "Kommunikativt Ledarskap" tillsammans med Mittuniversitetet och andra organisationer från näringslivet. Syftet har bland annat varit att lära oss mer om hur vi bäst kan mäta utvecklingen och utfallet av våra insatser inom området. Särskilt intressant är möjligheten att kunna se samband mellan det kommunikativa ledarskapet och förändringsbenägenhet något som är viktigt för ett framgångsrikt arbete med "Ofel".

Kristina Stiernspetz  
Kommunikationsstrateg

Gabriella Rahm  
HR-specialist

## 4. Vad ska analyseras

### – Om indikatorer och faktorer i en enkät

Idag är enkätundersökningar en välkänd metod som används ofta i organisationer. Konstruktionen av en enkät som motsvarar syftet med mätningen är ett grannlaga arbete. För att uppfylla analysens syfte duger inte vilka frågor som helst.

Forskare som förklarar den svåra processen när en enkät skapas (Miller et al., 2011, s. 9) skiljer mellan *uttryck* (uttryck för ett fenomen baserat på ett observerat beteende), *begrepp* (termer som skapas för att beskriva och förklara dessa fenomen), och *indikatorer* (som utvärderar en dimension hos ett begrepp).

De enkäter som först utvecklades bestod ofta av enstaka element, dvs. en enkätfråga användes för att mäta ett begrepp. Exempelvis kunde feedback mätas genom ett påstående som: "Min chef ger mig regelbundet feedback på mitt arbete."

När metoderna förfinades, argumenterade forskarna för att flera dimensioner av det undersökta begreppet behövde mätas för att man skulle kunna göra korrekta analyser. Det betyder att för att kunna analysera ledares feedback behövdes flera indikatorer eller enkätfrågor. För att mäta ett begrepp behövs vanligtvis fyra eller fem indikatorer eller enkätfrågor, och vissa begrepp kan vara komplexa och omfatta flera dimensioner så att fler indikatorer behövs (Miller et al., 2011).

För att studera feedback behöver man då flera frågor som berör olika dimensioner av det begreppet: a) "Min chef ger mig regelbundet feedback på mitt arbete." b) "Min chef berömmar mig när jag gjort något bra." c) "Min chef låter mig veta när jag inte gjort tillräckligt." d) "Min chef ger mig konstruktiv kritik." e) "Min chef ger mig inte någon feedback på mitt arbete."

Den sistnämnda frågan är formulerad negativt, vilket är en kontrollfunktion för att undvika att den som fyller i en enkät automatiserar sina svar.

Det finns systematiska metoder för att bedöma reliabiliteten/tillförlitligheten och validiteten/giltigheten hos indikatorerna. "Face validity" betyder att formuleringen av enkätfrågan ger en hänvisning till det begrepp det hör till. Logiken, relationen, tydligheten och referensen i enkätfrågorna bedöms här. "Construct validity" refererar till i vilken utsträckning indikatorn analyserar det begrepp det är konstruerat för att mäta (Miller, et al., 2001).

När enkätfrågor som matchar begreppen som används har formulerats, rekommenderar forskarna att man testar enkäten i en grupp som liknar målgruppen (MacKenzie et al., 2011). Det görs för att kontrollera att frågorna är läsbara, undvika förvirrande ordval och syftningsproblem och för att bedöma hur testpersonerna associerar frågorna till det man tänkt utvärdera (Miller et al., 2011).

Ett viktigt verktyg för att bedöma validiteten hos en enkät är faktoranalys. Forskare betonar betydelsen av att göra olika typer av faktoranalyser (EFA och CFA) även när välkända och etablerade frågeformulär används. Det beror på att varje urval har unika egenskaper och individer kan svara på enkätfrågor på nya sätt. Dessutom har det visat sig att väl ansedda enkäter haft allvarliga konstruktionsfel (Miller, Allen, Casey, & Johnson, 2000).

Slutligen kan tester av den samtidiga och förutsägbara validiteten (concurrent and predictive validity) hur begreppet i fråga är relaterat till andra etablerade mått vid den tidpunkt när begreppet mäts (samtidig validitet), och vid en senare tidpunkt (förutsägbar validitet).

I det följande avsnittet beskriver vi hur olika mått kan användas för att analysera kommunikativt ledarskap i ljuset av teorier, tidigare forskning, och analyser av empiriska undersökningar.

**”Om vi anser att ett kommunikativt ledarskap är viktigt för att utveckla verksamheten och nå resultat måste vi försäkra oss om att vi är bra på det. Mäter vi så kan vi ständigt förbättra oss och säkra upp att stöd sätts in där det behövs. Att mäta och redovisa resultatet är också en signal från ledningen om att det är viktigt. Det välkända uttrycket ”What gets measured gets done!” sammanfattar på ett bra sätt vad det handlar om.”**

Per Zetterquist, VP Internal Communication Electrolux.

## 5. Analysmodell för utvärdering av kommunikativt ledarskap

Den modell vi föreslår för att utvärdera och analysera kommunikativt ledarskap bygger på ledares centrala kommunikativa beteenden: strukturera, utveckla, interagera och representera som vi tidigare beskrivit inom forskningsprojektet (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011):

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



Tidigare studier har testat enkätfrågor och validerat mätmetoderna av de ovanstående kommunikativa beteendena i varierande grad. I det appendix som finns sist i rapporten presenterar vi de frågekluster som kan användas när kommunikativt ledarskap analyseras. Totalt finns 97 frågor med inom de olika områdena. Frågorna passar för att undersöka medarbetarnas syn på sin närmaste chef, och hur chefen agerar för att skapa en framgångsrik grupp. Vi tror att olika aspekter av ledarnas kommunikation är mer eller mindre viktiga i olika situationer och även att vissa beteenden kan vara mer viktiga än andra i olika typer av organisationer.

Vi menar alltså att man noggrant ska gå igenom vilka frågor som är relevanta i det aktuella fallet. Genom att systematiskt kartlägga ledares och chefers kommunikativa beteenden, får man dels en utvärdering av vilka områden som medarbetarna uppfattar fungerar väl, och vilka områden som kan behöva förbättringsinsatser, dels ett underlag för diskussioner och återkoppling.

Det är viktigt att processen när resultaten analyseras och kommuniceras är genomtänkt – för att undvika att individer som i svåra situationer är offer för olika omständigheter och därför får sämre resultat inte ska känna sig utlämnade till en omänsklig granskningsprocess. Den positiva möjlighet till utveckling som en mätning ger behöver betonas, och de förväntningar som skapas på resurser för utveckling bör vara genomtänkta på förhand så att de kan bemötas.

**”Vår medarbetarenkät ger våra ledare hjälp till självhjälp, men för att kunna dra konstruktiva slutsatser krävs en grundlig analys. En medarbetarenkät förpliktigar, avser man inte ständig förbättring skall man inte genomföra den. Vi har över åren ringat in våra framgångsfaktorer och två starka skäl till vår framgång är öppenhet och transparens. För att lyckas hålla dessa två faktorer levande är det av stor vikt att våra ledare har en kommunikativ förmåga.”**

Caroline Ekman, informationsdirektör på Spendrups Bryggeri.

## 6. Etablera en uppskattad och värdefull analysprocess

Enkäten kan innefatta demografiska uppgifter som kön, ålder och anställningstid om dessa faktorer är viktiga för de analyser som görs av resultaten. Avdelnings- respektive enhetstillhörighet kan också läggas till för att man ska kunna bryta ner resultaten på relevanta enheter, och ledare. Bakgrundsfrågorna kräver eftertanke, eftersom möjligheten att bryta ner resultaten är viktiga för att kunna ringa in problemområden, men de bör inte vara så specifika att de som svarar på enkäten känner att de inte längre är anonyma. En tumregel är att den minsta gruppstorleken bör vara sju personer (Hargie & Tourish, 2009, s. 63). Bakgrundsfrågorna läggs med fördel sist i enkäten. På så sätt kan medarbetare som inte vill lämna den här typen av information ändå besvara de viktigaste frågorna.

Om enkäten inte är obligatorisk, blir det viktigt att motivera medarbetarna att delta och fylla i den. Om de känner att resultaten kommer att förfölja dem, eller motsatsen, att det är meningslöst att fylla i enkäten, kommer deltagandet att sjunka. Gruppledare eller närmaste chef som har en nära relation till medarbetarna är bäst lämpade att uppmuntra deltagandet i enkäten i sina respektive grupper. Det är viktigt att ta hänsyn till frågan "Vad får jag ut av detta?" och säkerställa att resultaten används för förbättringar, istället för att försöka övertala medarbetarna att fylla i enkäten. Ofta är en extern konsult bästa valet när det gäller administrationen av enkäten, för att man ska kunna garantera anonymiteten för medarbetarna och ge dem möjlighet att ge uppriktiga svar och inte blåsa upp, eller försämra resultaten.

Analysen och presentationen av resultaten är viktiga steg i utvärderingsprocessen. Hur resultaten presenteras har en tydlig påverkan på tolkningen av dem. Olika tekniker kan användas: från rena frekvenspresentationer, till rangordning av viktiga frågor, till mer komplicerade analyser av frågor som faktoranalyser och regressionsanalyser som visar samband mellan faktorer.

Jämförelser mellan enheter inom samma organisation och mellan olika organisationer kan orsaka tolkningsproblem, eftersom enheter och organisationer kan skilja sig från varandra på betydande sätt. Jämförelser i form av benchmarkundersökningar där den egna organisationens resultat jämförs med andra organisationers och databasens medelvärden eller höga och låga värden bör analyseras noggrant och jämförelser som inte blir passande för den egna organisationen ska undvikas (jfr. Hargie & Tourish, 2009, s. 72). Analysen av resultaten bör också omfatta tolkningar av hur viktiga olika frågor och resultat är i förhållande till gruppen respektive hela organisationen.

Hur återkopplingen av resultaten ser ut och hur åtgärdsprogrammet som baseras på resultaten implementeras utgör den sista utvärderingsfasen. Dessa delar nonchaleras ibland, men kräver lika mycket omtanke som initiering, planering och implementeringsfaserna. Om resultaten inte kommuniceras till deltagarna, kommer de negativa effekterna kanske inte omedelbart. Men på längre sikt minskar förtroendet och engagemanget inför andra utvärderingar, eller inför nästa omgång av undersökningen.

Det sätt som resultaten presenteras på kan förstärka eller förstöra engagemanget från såväl ledare som medarbetare. En ledare som intervjuades i projektet uttryckte att undersökningen: "Den är livsfarlig!" Han menade, att resultaten och ledarnas betyg påverkas av många faktorer i organisationen, och att undersökningen bara täcker vissa aspekter av kommunikativt ledarskap i hans organisation.

### **Processen kring mätningen är viktigast på Sandvik**

"Vår medarbetarundersökning är inte enbart en årlig nöjdhetsenkät. Vi beskriver den istället som en ständigt pågående process som är aktiv under hela året. I undersökningen fokuserar man på förutsättningarna för goda prestationer, dvs. vilka förutsättningar måste finnas på plats för att medarbetarna ska prestera bra. I den uppföljande viktiga dialogen, som är obligatorisk för alla chefer att ha med sina arbetsgrupper, diskuterar man gruppens resultat och kommer gemensamt överens om vilka förbättringsaktiviteter som krävs för att möta gruppens resultat, när aktiviteterna ska genomföras och vem som ska ansvara för vad. Undersökningens resultat blir även ett viktigt bidrag till såväl de individuella målsamtalen, som gruppens målsättningar. Genom att göra alla medarbetare delaktiga i processen får vi ett större engagemang och mer självgående medarbetare."

Kristina Jämtelid  
Communication Specialist, Sandvik Machining Solutions.

## 7. Slutord

Kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer ska kunna skapas och utvecklas (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005/2012). Genom kommunikationen formulerar ledare och medarbetare mål, och planerar och koordinerar arbetet för att uppfylla dem. Ledarna har huvudansvaret för att kommunikationen fungerar väl, och för att den utvärderas på ett tillfredsställande sätt i organisationen. Ledningen fattar beslut om hur organisationens struktur ska se ut, och bestämmer vilken betydelse kommunikationsfrågorna har i organisationen genom att tilldela relevanta resurser för kommunikation. På det här sättet är ledningen ansvarig för organisationens strategi och resultat. Ledare på lägre nivåer i organisationen påverkar delar av organisationen i sina uppdrag, och deras sätt att kommunicera påverkar medarbetarnas roller i organisationen. En viktig framgångsfaktor i arbetet med analyser och utvärderingar av kommunikativt ledarskap är ett fruktbart samarbete mellan huvudaktörerna: ledare, HR- och kommunikationsansvariga, och representanter för medarbetarna.

Vi fokuserar på ledare och deras kommunikation i den här rapporten, och hur kommunikativt ledarskap kan utvärderas. Vi vill dock betona att det också är viktigt att utvärdera medarbetarnas kommunikation och kommunikationsmiljön i en organisation. Det är inte bara ledare, utan alla organisationsmedlemmar, med eller utan formellt ledaransvar, som deltar aktivt i kommunikationen. Kommunikationsmiljön skapas kollektivt när ledare och medarbetare kommunicerar med varandra. Medarbetarnas roll och ansvar i kommunikationen förbises ofta i såväl forskning som praktik. Den snabba utvecklingen av ny kommunikationsteknik gör att information finns tillgänglig i nya forum; att medarbetare själva sprider information och kommunicerar tvärs över organisationens gränser utan att gå genom linjecheferna. Den här utvecklingen bidrar till att förändra ledarnas kommunikationsroll.

Vår rapport om kommunikativt ledarskap kan fungera som en hjälp vid analyser och utvärdering av medarbetares uppfattning om ledares kommunikation. Kommunikativa ledare är en viktig framgångsfaktor i alla typer av organisationer.

## Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). Research methods in the study of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (pp. 15-28). London: Sage.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication. Strategic communication audits*. New York, NY: The Guilford Press.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.
- Goldhaber, G. M. (2002). Communication audits in the age of the Internet. *Management Communication Quarterly*, 15(3), 451-457.
- Goldhaber, G. M., & Krivonos, P. D. (1977). The ICA Communication Audit: Process, status, critique. [Article]. *Journal of Business Communication*, 15(1), 41-55.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (pp. 3-14). London: Sage.
- Hargie, O., & Tourish, D. (Eds.). (2009). *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice*. London: Routledge.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201-220.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). Communicative leadership. Theories, concepts and central communication behaviors. Demicom rapport nr 4. Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Miller, V. D., Poole, M. S., Seibold, D. R., Myers, K. K., Hee Sun Park, Monge, P., . . . Shumate, M. (2011). Advancing Research in Organizational Communication Through Quantitative Methodology. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 4-58.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5-39.
- Olufowote, J. O., Miller, V. D., Wilson, S. R. (2005). The interactive effects of role change goals and relational exchanges on employee upward influence tactics. *Management Communication Quarterly*, 18, 385-403.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. G. (1986). Constructive controversy: The Vroom-Yetton model and managerial decision-making. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 125-138.

## APPENDIX.

### Indikatorer och frågekluster för utvärdering av kommunikativt ledarskap

Vi föreslår att följande indikatorer och frågekluster används när kommunikativt ledarskap analyseras. Totalt finns 97 enkätfrågor listade nedan. Vi vill betona att olika områden kan vara viktiga vid olika tidpunkter i en specifik organisation, och att man utifrån behoven som finns kan välja områden. Vi avråder från att plocka enskilda frågor ur sitt sammanhang, eftersom de hör samman i kluster (scales) som mäter en specifik företeelse. Enligt gängse rekommendationer bör man använda minst fyra-fem frågor per begrepp som undersöks.

Alla enkätfrågor ska inledas med formuleringen "Min chef" utom frågorna om Öppenhet, som har andra inledande formuleringar, och ska besvaras av de direkt underställda. De frågor som gäller Inflytande uppåt ska besvaras av chefens chef. Vi presenterar frågorna både på svenska och på engelska, så att det går att se vilka vi anpassat och vilka vi använt originalformuleringar till. Källhänvisningar finns sist i tabellen.

<b>S</b>	<b>Ledare – medarbetare</b>	<b>Structuring</b>
<b>1</b>	<b>Formulera mål och förväntningar</b>	<b>Define mission<sup>c</sup></b>
a	Ser till att gruppen har en tydlig inriktning	Ensure the team has a clear direction
b	Betonar hur viktigt det är att ha en gemensam vision	Emphasize how important it is to have a collective sense of mission
c	Utvecklar och formulerar en tydlig vision för gruppen	Develop and articulate a clear team mission
d	Säkerställer att gruppen har en tydlig förståelse av sin uppgift	Ensure that the team has a clear understanding of its purpose
d	Ger en tydlig bild av vart gruppen är på väg	Help provide a clear vision of where the team is going
<b>2</b>	<b>Planera-fördela</b>	<b>Plan-Allocate<sup>c</sup></b>
a	Definierar och strukturerar sitt eget och arbetsgruppens arbete	Define and structure his/her own work and the work of the team
b	Identifierar när viktiga arbetsuppgifter måste göras	Identify when key aspects of the work need to be completed
c	Arbetar med gruppen för att utveckla så bra arbetsmetoder som möjligt	Work with the team to develop the best possible approach to its work
d	Utvecklar eller bidrar till att utveckla rutiner och standardiserade processer	Develop or help develop standard operating procedures and standardized processes
e	Klargör strategier för hur uppgifter ska utföras	Clarify task performance strategies
f	Ser till att gruppens medlemmar har tydliga roller	Make sure team members have clear roles

<b>3</b>	<b>Sätta mål och förväntningar</b>	<b>Set Goals and Expectations</b>
a	Definierar och betonar förväntningar på gruppen	Define and emphasizes team expectations
b	Ber gruppmedlemmar att följa regler och standarder	Ask team members to follow standard rules and regulations
c	Kommunicerar vad som förväntas av gruppen	Communicate what is expected of the team
d	Kommunicerar höga förväntningar på gruppens resultat	Communicate expectations for high team performance
e	Bibehåller tydliga krav på resultat	Maintain clear standards of performance
f	Sätter utmanande och realistiska mål	Set or help set challenging and realistic goals
g	Sätter mål för gruppens arbete	Establishes or helps establish goals for the team's work
h	Ser till att gruppen har tydliga resultatmål	Ensure that the team has clear performance goals
i	Utvecklar resultatmål tillsammans med individer och grupp	Work with the team and individuals in the team to develop performance goals
j	Utvärderar gruppens mål utifrån kriterierna: realistiska, utmanande och nödvändiga mål	Review team goals for realism, challenge, and business necessity
<b>4</b>	<b>Rekrytera/utse medarbetare</b>	<b>Selecting Team/Unit Members</b>
a	Rekryterar/utser mycket kompetenta medarbetare	Select highly competent team members
b	Rekryterar/utser mycket kompetenta medarbetare	Select team members who have previously worked well together
c	Rekryterar/utser medarbetare som arbetat bra med ledaren tidigare	Select team members that have previously worked well with the leader
d	Rekryterar/utser medarbetare så att rätt sammansättning av kompetenser finns i gruppen	Select team members so there is the right mix of skills on the team
e	Rekryterar/utser mycket motiverade medarbetare	Select highly motivated team members
<b>5</b>	<b>Meningsskapande</b>	<b>Sensemaking<sup>c</sup></b>
a	Hjälper till att tolka det som händer inom gruppen	Assist the team in interpreting things that happen inside the team
b	Hjälper till att tolka det som händer utanför gruppen	Assist the team in interpreting things that happen outside the team
c	Underlättar gruppens förståelse av händelser och situationer	Facilitate the team's understanding of events or situations
d	Hjälper gruppen tolka interna och externa händelser	Help the team interpret internal or external events
e	Hjälper gruppen förstå oklara situationer	Help the team make sense of ambiguous situations

<b>F/U</b>	<b>Utveckla</b>	<b>Facilitating</b>
<b>1</b>	<b><i>Coacha och träna</i></b>	<b><i>Coaching and Training</i></b>
a	Ser till att gruppen har tillräcklig förmåga att interagera och lösa problem	Make sure the team has the necessary problem solving and interpersonal skills
b	Hjälper nya medarbetare att lära sig arbetet	Help new team members learn how to do the work
c	Ger instruktioner inför arbetsuppgifterna	Provide team members with task-related instructions
d	Hjälper nya medarbetare att vidareutveckla sina förmågor	Help new team members to further develop their skills
e	Hjälper gruppen att lära av tidigare händelser eller erfarenheter	Help the team learn from past events or experiences
<b>2</b>	<b><i>Återkoppling på resultat</i></b>	<b><i>Performance Feedback</i></b>
a	Belönar gruppmedlemmars resultat	Reward the performance of team members according to performance standards
b	Går igenom relevanta resultat med gruppen	Review relevant performance results with the team
c	Kommunicerar affärsfrågor, verksamhetsresultat och gruppresultat	Communicate business issues, operating results, and team performance results
d	Ger positiv återkoppling när gruppen gör ett bra jobb	Provide positive feedback when the team performs well
e	Ger konstruktiv kritik	Provide corrective feedback
<b>3</b>	<b><i>Lösa problem</i></b>	<b><i>Problem Solving</i></b>
a	Genomför eller hjälper gruppen genomföra lösningar på problem	Implement or help the team implement solutions to problems
b	Söker många skilda perspektiv vid problemlösning	Seek multiple different perspectives when solving problems
c	Skapar lösningar på arbetsrelaterade problem	Create solutions to work-related problems
d	Deltar i problemlösning med gruppen	Participate in problem solving with the team
e	Hjälper gruppen utveckla lösningar på uppgifts- och relationsrelaterade problem	Help the team develop solutions to task and relationship-related problems



<b>4</b>	<b>Uppmuntra självstyrning</b>	<b>Encourage Self-Management</b>
a	Uppmuntrar gruppen att ta ansvar för metoder, procedurer, och rutiner för att genomföra arbetet	Encourage the team to be responsible for determining the methods, procedures, and schedules with which the work gets done
b	Sporrar gruppen att fatta egna beslut om vem som gör vad inom gruppen	Urge the team to make its own decisions regarding who does what tasks within the team
c	Uppmuntrar gruppen att ta egna beslut om arbetet	Encourage the team to make most of its own work-related decisions
d	Uppmuntrar gruppen att lösa sina problem själv	Encourage the team to solve its own problems
e	Uppmuntrar gruppen att ta ansvar för egna frågor	Encourage the team to be responsible for its own affairs
<b>R/I</b>	<b>Interagera</b>	<b>Relating</b>
<b>1</b>	<b>Öppenhet</b>	<b>Openness<sup>b</sup></b>
a	I vilken utsträckning känner du att du kan ge din chef information som kan användas mot dig?	To what extent do you feel that you can trust your manager with information which could be held against you?
b	I vilken utsträckning kan du fritt diskutera idéer och känslor om arbetet med din chef?	To what extent can you freely discuss job-related ideas and feelings with your manager?
c	I vilken utsträckning känner du att din chef är ärlig mot dig?	To what extent do you feel that your manager is sincere in his/her dealings with you?
d	Delar din chef med sig av information och åsikter om arbetsuppgifterna till dig?	Does your manager freely exchange information and opinions about task-related matter with you?
e	I vilken utsträckning anser du att din chef är ärlig och rättvis mot dig?	To what extent do you trust your manager to be honest and fair with you?
f	I vilken utsträckning är din chef genuint intresserad av ditt bästa?	To what extent is your manager genuinely interested in your welfare?
g	Låter din chef dig känna att du kan tala fritt med honom eller henne?	Does your manager make you feel free to talk to him/her?
h	Hur fri är du att diskutera svårigheter du har i ditt jobb med din chef, utan att det används mot dig senare?	How free do you feel to discuss with your manager any difficulties you may have in your job, without it being "held against" you later on?
i	I vilken utsträckning tror du att din chef talar sanning och håller sitt ord?	To what extent do you believe your manager tells the truth and keeps his/her word?
j	Lyssnar din chef till dig när du berättar om vad som bekymrar dig?	Does your manager listen to you when you tell him/her about things that are bothering you?
k	Är det "säkert" att säga vad du verkligen tänker till din chef?	Is it "safe" to say what you are really thinking to your manager?

I	I vilken grad litar du på din chef?	To what extent do you really trust your manager?
m	Låter din chef dig känna att det som du berättar verkligen är viktigt?	Does your manager make you feel that things you tell him/her are really important?
<b>2</b>	<b>Stöd</b>	<b>Supportiveness<sup>c</sup></b>
a	Svarar snabbt på frågor som rör gruppmedlemmarnas behov eller oro	Respond promptly to team member needs or concerns
b	Agerar på ett sätt som visar respekt och omsorg om gruppens medlemmar	Engage in actions that demonstrate respect and concern for team members
c	Agerar utöver sina egna intressen för gruppens bästa	Go beyond own interests for the good of the team
d	Gör det trevligt att vara medlem i gruppen	Do things to make it pleasant to be a team member
e	Ser till att gruppens medlemmar mår bra	Look out for the personal well-being of team members
<b>3</b>	<b>Hantera konflikter</b>	<b>Conflict Management</b>
a	Strävar efter att nå en känsla av att "vi gör det tillsammans"	Seek to establish a 'we are in it together' attitude
b	Ger individer inblandade i en konflikt möjlighet att uttrycka sina åsikter	Enable individuals involved in the conflict to express their own views fully
c	Försöker först förstå problemet helt	First try to understand the problem fully
d	Agerar och uttrycker sig på ett sätt så att ett avvisande av en persons åsikt inte innebär ett avvisande av personen	Act and express himself/herself in such a way that disagreeing with another's ideas was not a rejection of that person
e	Gör det möjligt att överväga motstridiga uppfattningar och åsikter	Enable opposing views to be considered
<b>R</b>	<b>Representera</b>	<b>Representing</b>
<b>1</b>	<b>Skapa resurser</b>	<b>Provide Resources<sup>c</sup></b>
a	Får och ger resurser (material, utrustning, medarbetare, och tjänster) till gruppen	Obtain and allocate resources (materials, equipment, people, and services) for the team
b	Söker information och resurser för att göra gruppens initiativ möjliga	Seek information and resources to facilitate the team's initiatives
c	Ser till att gruppen får vad den behöver från andra grupper	See to it that the team gets what is needed from other teams
d	Ser till att utrustning och tillgångar som gruppen behöver är tillgängliga	Make sure that the equipment and supplies the team needs are available
e	Hjälper gruppen finna och få "expertis"	Help the team find and obtain "expert" resources

<b>2</b>	<b>Nätverkande</b>	<b>Networking</b>
a	Söker information och uppdatering från högre chefer, kolleger, och medarbetare i stället för att lita på befintlig kunskap	Scout for current information or updates from higher level managers, peers, and employees rather than rely on existing knowledge
b	Navigerar effektivt i det politiska landskapet i organisationen	Navigate effectively the political landscape of the organization
c	Visar intresse för andra chefers och enheters framgångar, utmaningar, och möjligheter	Show interest in other managers'/unit's successes, challenges, and opportunities
d	Etablerar relationer med andra enheters ledare i organisationen	Establish working relationships with other unit leaders across the organization
<b>3</b>	<b>Skydda och samarbeta</b>	<b>Manage Boundaries</b>
a	Skyddar gruppen från att påverkas av yttre krafter eller händelser	Buffer the team from the influence of external forces or events
b	Hjälper olika grupper att kommunicera med varandra	Help different teams, communicate with one another
c	Agerar som gruppens företrädare gentemot andra delar av organisationen (t.ex. andra grupper, ledningen)	Act as a representative of the team with other parts of the organization (e.g., other teams, management)
d	Talar väl om gruppen inför andra i organisationen	Advocate on behalf of the team to others in the organization
e	Hjälper till att lösa problem mellan olika grupper	Help to resolve difficulties between different teams
<b>4</b>	<b>Bevaka omgivningen</b>	<b>Active Monitoring</b>
a	Bevakar förändringar i gruppens yttre omgivning	Monitor changes in the team's external environment
b	Bevakar gruppens och medlemmarnas resultat	Monitor team and team member performance
c	Håller sig informerad om vad andra grupper gör	Keep informed about what other teams are doing
d	Efterfrågar relevant information om uppgifterna från gruppens medlemmar	Request task-relevant information from team members
e	Uppmärksammar brister i arbetsprocesser eller resultat i gruppen	Notice flaws in task procedures or team outputs
<b>5</b>	<b>Inflytande uppåt (besvaras av chefens chef)</b>	<b>Upward Appeal/Rationality<sup>d</sup> (completed by the leaders' leader)</b>
a	Använder logik för att övertyga	Use logic to convince
b	Förklarar skälen till sin begäran	Explain the reason for the request
c	Visar information som stödjer de egna åsikterna	Present information in support of his/her point of view

Källor som använts för sammanställningen / Sources from which materials were adapted:

aDruskat & Wheeler (2003), bMiller et al. (1999), cMorgeson et al (2010), dOlufowote et al. (2005), eTjosvold et al. (1986)

