

KK-stiftelsen ><


Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY


SVERIGES
KOMMUNIKATÖRER

KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP

KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP OCH HÄLSA

Mittuniversitetet

Avdelningen för kvalitetsteknik, maskinteknik och matematik.

Ingela Bäckström, Pernilla Ingelsson, Håkan Wiklund.

Inledning

Detta är den tredje 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. Projektet 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.

Denna rapports syfte är att belysa kopplingen mellan det kommunikativa ledarskapet och medarbetarhälsa samt vikten och svårigheten av att mäta kopplingen mellan hälsa och det kommunikativa ledarskapet. Rapporten är författad av forskargruppen i Kvalitetsteknik: Ingela Bäckström, PhD, Pernilla Ingelsson, PhD och Håkan Wiklund, Professor.

Sammanfattning

Rapporten beskriver det teoretiska sambandet mellan kommunikativt ledarskap och de dimensioner som skapar upplevd hälsa bland medarbetarna. Den visar att de dimensioner som ligger inom de värderingar som visats sig vara viktiga för att skapa hållbar hälsa bland medarbetarna även till största del återfinns i det kommunikativa ledarskapet. Detta tyder på att det kommunikativa ledarskapet även skapar hälsa hos medarbetarna.

Vidare beskriver rapporten ledares syn på hur ledarnas sätt att kommunicera påverkar arbetsklimatet och hälsan hos medarbetarna. Analyser av genomförda intervjuer bekräftar sambandet mellan ett kommunikativt ledarskap och hälsa bland medarbetare. Samtliga som fick frågor om ledarens sätt att kommunicera påverkar hur medarbetarna mår svarade jakande och ofta även med eftertryck. Vidare analys av intervjuerna ger en beskrivning av hur de intervjuade ser på förutsättningar, beteenden och arbetssätt, i relation till ledarens kommunikation, för att medarbetarna ska må bra och ett positivt arbetsklimat ska råda.

Rapporten visar även hur företagen mäter hälsa idag och diskuterar förslag på mätfrågor. Resultaten visar att de frågor som används idag för att mäta hälsa behöver utvecklas för att sambandet mellan medarbetarhälsa och kommunikativt ledarskap ska kunna analyseras närmare.

1. Koppling ledarskap och hälsa

Tidigare forskning i projektet har efter en litteraturgenomgång tagit fram åtta centrala principer för kommunikativt ledarskap.

Kommunikativa ledare: ¹

- 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 buskap och händelser**
- 8. möjliggör och stödjer meningsskapande**

Tidigare forskning om hälsa på arbetsplatserna har visat att Engagerat ledarskap och Allas delaktighet är viktiga värderingar för att skapa hållbar hälsa bland medarbetarna. Utifrån detta har forskare undersökt vilka dimensioner dessa värderingar består av d.v.s. vad ingår i värderingarna Engagerat ledarskap och Allas delaktighet. Dessa analyser visade att värderingen Engagerat ledarskap består av dimensionerna; empati, närvaro och kommunikation, integritet samt kontinuitet. Analyserna visade också att värderingen Allas delaktighet består av dimensionerna; bli informerade, inflytande och utveckling.

Med dimensionen empati menas om medarbetarna uppfattar att ledaren har så pass mycket empati att han eller hon kan känna av och ta in information från medarbetarna. Om ledaren verkligen försöker förstå medarbetarna och deras arbetssituation. Närvaro och kommunikation avser om medarbetarna uppfattar att ledaren är närvarande, tillgänglig och kommunicerar med sina medarbetare. Integritet handlar om ärlighet och rättvisa t.ex. om medarbetarna uppfattar att ledaren hälsar på alla medarbetare när han eller hon går runt i organisationen. Att alla får den utbildning de behöver och att ledaren är en förebild och håller löften. Dimensionen kontinuitet avser om medarbetarna uppfattar att ledaren stannar på sin position så pass länge att ett förtroende och tillit hinner byggas upp mellan ledaren och medarbetarna. ^{2 3 4 5 6}

1. Johansson, Miller & Hamrin (2011)

2. Lagrosen (2004)

3. Lagrosen, Bäckström & Lagrosen (2007)

4. Bäckström (2009)

5. Lagrosen, Bäckström & Lagrosen (2010)

6. Lagrosen, Bäckström & Wiklund (2012)

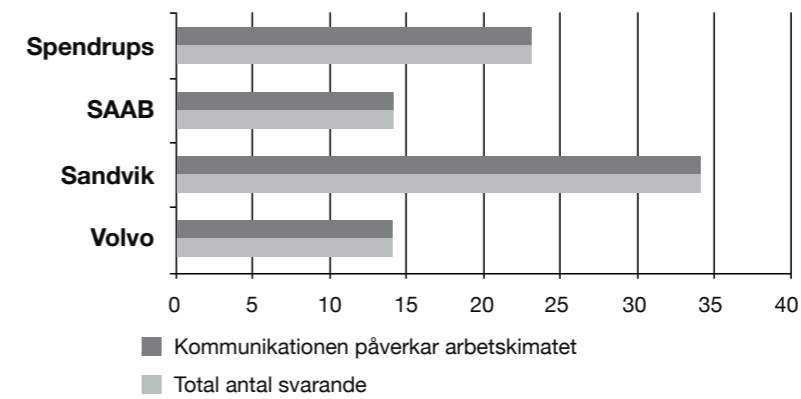
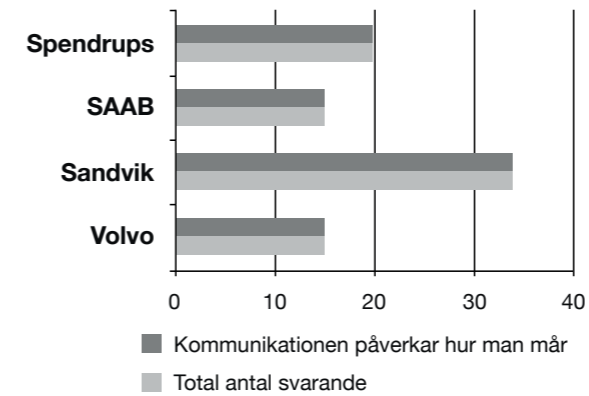
För att medarbetarna ska må bra bör de få utvecklas både personligt och kunskapsmässigt. Med utveckling menas om medarbetarna uppfattar att ledarna ger medarbetarna möjlighet att utvecklas både kunskapsmässigt och personligt. Inflytande avser om medarbetarna uppfattar att de kan påverka sin arbetssituation t.ex. genom att deras förslag och råd tas på allvar. Med dimensionen bli informerade menas om medarbetarna anser att de blir informerade om vad som händer och sker samt om ledarna informerar och kommunicerar tydligt. (Bäckström, 2009, Lagrosen et al., 2010, Lagrosen et al., 2012).

I projektet har en analys av kopplingen mellan kommunikativt ledarskap och de dimensioner som skapar upplevd hälsa bland medarbetarna genomförts. Detta för att undersöka om kommunikativt ledarskap också ger hälsa bland medarbetarna. Analysen visar att sex av de åtta principerna motsvaras av dimensioner som ger hälsa bland medarbetarna. Alla dimensioner för värderingen Allas delaktighet återfinns också i kommunikativt ledarskap. Alla utom en dimension för Engagerat ledarskap återfinns i principerna för kommunikativt ledarskap. Se även nedanstående tabell.

Dimensioner		Kommunikativt Ledarskap							
		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 meningskapande
Engagerat ledarskap	Empati	●	●		●				
	Närvaro och kommunikation			●					●
	Integritet				●				
	Kontinuitet								
Allas delaktighet	Påverkan	●	●						
	Att bli informerad					●			
	Utveckling				●				

Vi summerar med att konstatera att principerna för det kommunikativa ledarskapet återfinns i alla dimensioner utom kontinuitet vilket tyder på att det kommunikativa ledarskapet också skapar hälsa bland medarbetarna.

Denna uppfattning har även ledarna i de undersökta organisationerna. Alla som fått dessa frågor anser att ledarnas kommunikation påverkar både hur medarbetarna mår och arbetsklimatet på arbetsplatsen, se nedanstående diagram. På Norrmejerier ställdes dock inte dessa frågor vid intervjuerna.



2. Faktorer som påverkar hälsa och arbetsklimat

Utifrån analysen av intervjuerna på Volvo, som har arbetat med det kommunikativa ledarskapet sedan 2002, har följande tabeller sammanställs för att sammanfatta hur cheferna ser på vilka förutsättningar som krävs samt vilka beteenden och arbetssätt som påverkar hälsan och arbetsklimatet. De beteenden och arbetssätt som identifierats bygger i första hand på de konkreta exempel som de tillfrågade bads ge på frågan hur kommunikationen påverkar.

Hur ser cheferna på Volvo på hur kommunikation påverkar hur medarbetarna mår				
Förutsättningar				
Att chefen själv mår bra alternativt inte låter det påverka om man inte gör det	Att cheferna har utbildning i hur man ska kommunicera t ex "svåra samtal"	Att cheferna själva tror på budskapet	Att chefen är rak och tydlig i sin kommunikation	Att chefen är öppen och ärlig så man skapar tillit
Beteende och arbetssätt som påverkar positivt				
Prata direkt med individen det berör	Ge och ta feedback	Dialog med enskilda medarbetare	Ta upp specifika problem med individ och sedan en generell diskussion i grupp	Vara transparent nedåt i organisationen vad gäller information
Ge medarbetarna positiv feedback	Fokusera på det positiva vid t ex förändring	Samla alla och fråga hur vi känner, tycker och vad vi vill	Ta tag i konflikter direkt	Följa upp och efterfråga resultat
Ta tag i saker t ex dispyter direkt	Motivera tagna beslut	Hålla korta informella möten för att berätta med egna ord vad chefen vet		
Beteende och arbetssätt som påverkar negativt				
Bara höra negativa saker och aldrig något bra påverkar hur man mår negativt	Negativ feedback i grupp påverkar öppenheten "det blir tyst"	Negativt om chefer ej tar sig tid > "ger order"		

Även här kan vi konstatera att dimensionerna och det kommunikativa ledarskapet återkommer som framgångsfaktorer som påverkar hur medarbetarna mår och stämningen på arbetsplatsen. Vi kan också konstatera att förutsättningarna och beteendena är i stort sätt desamma vid frågan om kommunikationen påverkar hur medarbetaren mår och om den påverkar arbetsklimatet.

Hur ser cheferna på Volvo på hur kommunikation påverkar hur medarbetarna mår			
Förutsättningar			
	Att chefen är trygg och prestigelös kan ge ett öppnare klimat	Att chefen är ärlig och inte lovar för mycket	
Beteende och arbetssätt som påverkar positivt			
Diskutera och komma med idéer	Se alla individer och bry sig om på ett personligt plan	Låta medarbetarna göra sig hörda och ge sin syn på "saker och ting"	Förstå medarbetarnas förutsättningar och planera hur chefen kommunicerar t ex krav
Förklara varför vissa regler finns inte bara att de ska följas	Dialogen är viktig för att skapa engagemang	Ge konstruktiv feedback och inte hänga ut någon	
Beteende och arbetssätt som påverkar negativt			
	Kommunicera enskilt i en förändring, ej till hela gruppen, skapade oro och "snack"	Ge order	

3. Att mäta hälsa och arbetsklimat kopplat till ledarskap

Återkommande medarbetarenkäter är ett viktigt led i en organisations strategiska utvecklingsarbete. Rätt utformade kan enkäterna ge värdefull kunskap om de anställdas välmående, prestationer och engagemang och hur arbetsmiljön därmed kan utvecklas och förbättras. Inte minst kan enkäterna ge möjlighet att kontinuerligt följa upp medarbetarnas uppfattning kring sin arbetsrelaterade hälsa.

För att få en uppfattning om hur olika företag arbetar för att kontinuerligt följa upp medarbetarnas hälsa studerades det i de fem företagen A-E. I tabellen nedan framgår de hälsorelaterade frågor som de fem företagen ställer i sina medarbetarenkäter.

En av frågorna som skulle besvaras i projektet var huruvida det finns samband mellan kommunikativt ledarskap och hälsa. Därför gjordes en statistisk analys av enkätsvaren på de frågor som är relaterade till kommunikativt ledarskap respektive hälsa. Analysen visade inga statistiskt säkerställda samband mellan de variabler som beskriver kommunikativa egenskaper hos ledarna och självskattad hälsa. Detta medför att en generell slutsats kring eventuella samband inte låter sig göras.

Det är dock rimligt att anta att ett gott och kommunikativt ledarskap har en positiv inverkan på medarbetarnas hälsa. Den statistiska analysen bygger på att analysera linjärkombinationer av de två variablerna, dvs grupper eller kluster av frågor som ingår under varje rubrik. Starkt begränsande i analysen är dock att företagen i sina undersökningar inte haft som mål att mäta självskattad hälsa – endast ett av de fem företagen har frågor som på ett tydligt sätt mäter självskattad hälsa, se tabellen nedan.

*Frågorna som användes i Sandvik är ett utdrag ut "AGERUS Prestationsmodell".

Endast ett av de fem företagen (A) ställer frågor som direkt relaterar till den anställdes hälsa alternativt allvarlig vantrivsel som orsakat sjukskrivning. Frågor av typen "mitt arbete påverkar min hälsa i en positiv riktning" är bra i den meningen att de tydligt relaterar till arbetsplatsens betydelse för den självskattade hälsan. Frågor av typen "jag känner mig full frisk" är också väsentliga men svaren kan naturligtvis kopplas till en stor mängd faktorer som inte enbart är relaterade till arbetsinnehållet eller företaget.

De återstående fyra företagen (B, C, D, E) har valt att ställa frågor i sina medarbetarenkäter som mäter arbetstillfredsställelse och nöjdhet, oro, vantrivsel och fysisk arbetsmiljö.

Företag	Direkta frågor om upplevd hälsa	Exempel på frågor som relaterar till upplevd hälsa
A (Sandvik)	Jag känner mig full frisk Mitt arbete påverkar min hälsa i en positiv riktning *	Jag känner att jag trivs på mitt arbete När jag går hem från jobbet en vanlig dag känner jag mig oftast nöjd med vad jag utträttat Vad har du vanligtvis för känslor inför ditt arbete, när du är på väg till jobbet?*
B (Saab)	-	Jag är helt nöjd med att arbeta på företaget
C (Volvo)	-	Jag är nöjd med den fysiska arbetsmiljön på företaget Jag utvecklar aktivt mig själv för framtiden Min arbetsbelastning är hanterbar
D (Spendrups)	-	Jag är nöjd med min arbetssituation Vi har arbetsglädje inom min avdelning På min avdelning har vi en god arbetsmiljö Jag har ingen tanke på att sluta pga vantrivsel Företaget är en arbetsplats som jag kan rekommendera utomstående att börja jobba på
E (Norrmejerier)	-	Under det senaste året har jag aldrig stannat hemma, sjukskrivit mig eller tagit ledigt pga att jag misstrivs på mitt arbete Jag trivs på min arbetsplats Jag trivs bra med mina arbetskamrater Jag upplever att min arbetsbelastning är rimlig Jag känner ingen oro för att förlora min anställning

För att kunna mäta om kommunikativt ledarskap påverkar hälsa bör företag inkludera direkta frågor om hälsa i sina medarbetarenkäter. Dessa frågor skulle lämpligtvis bygga på sk självskattning vilket innebär att den som svarar på enkäten själv graderar sin upplevda hälsa enligt en skala. En vanligt förekommande fråga är:

1) I allmänhet, skulle du vilja säga att din hälsa är:

- Utmärkt**
- Mycket god**
- God**
- Någorlunda**
- Dålig**

Vilken också följs upp med frågan:

2) Jämfört med för ett år sedan, hur skulle du vilja bedöma ditt allmänna hälsotillstånd nu?

- Mycket bättre nu än för ett år sedan**
- Något bättre nu än för ett år sedan**
- Ungefär detsamma**
- Något sämre nu än för ett år sedan**
- Mycket sämre nu än för ett år sedan**

Dessa frågor förekommer i hälsoenkäter, se tex enkäten SF-12 (Short-Form-12) som utvecklats av HRQL-gruppen och som är en förkortad version av den internationella hälsoenkäten SF-36 . Vill företaget undersöka de anställdas hälsa mer i detalj så kan man använda sig av fler frågor i hälsoenkäterna men de är ofta för detaljerade för att kunna användas i en medarbetarenkät.

Vår rekommendation är att i samband med utformning av medarbetarenkäter alltid inkludera frågor av typen 1) och 2) ovan. Frågorna är tydliga och ger i kombination med varandra även information om utvecklingen över tid enligt exemplet för företag A.

Om företag vill kunna utvärdera hur det kommunikativa ledarskapet påverkar medarbetarnas hälsa måste frågorna som berör dessa två områden vara raka och tydliga. Ju tydligare frågorna relaterar till hälsa och kommunikativt ledarskap desto enklare blir det att göra en statistisk analys av samband dem emellan.

Referenser

Bäckström, I. (2009). On the relationship between sustainable health and quality management: leadership and organizational behaviours from Swedish organizations. Doctoral Thesis. Östersund: Department of Engineering and Sustainable Development, Mid Sweden University

HRQL-gruppen – ett kunskapsföretag vid Göteborgs universitet. SF-12 Hälsoenkät: en kortare version av SF-36 som lämpar sig för stora folkhälsoundersökningar. Se www.hrql.se.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). Communicative leadership – Theory, concepts and central communicative behaviors. Mittuniversitetet, Demicom/CORE: Sundsvall.

Lagrosen, Y. (2004). "Exploring the effects of TQM on employee health", Journal of Management Systems, Vol. 16 No. 3, pp. 1-10.

Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Lagrosen, S. (2007). "Quality management and health – a double connection", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 24 No. 1, pp. 49-61.

Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Lagrosen, S. (2010). The relationship between quality management and employee health - exploring the underlying dimensions. International Journal of Productivity and Quality Management, Vol. 5, No. 2.

Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Wiklund, H. (2012). A proposed approach for measuring health-related quality management. The TQM Journal, Vol 24, No 1 p. 59-71.

Ware JE. (1993) SF-36 Health Survey Manual and Interpretation Guide. Boston, MA: Nimrod Press.

