

KK-stiftelsen ><


Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY


SVERIGES
KOMMUNIKATÖRER

KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP

SOM PÅVERKAR ORGANISATIONENS RESULTAT

NORRMEJERIER | SAAB | SANDVIK | SPENDRUPS | VOLVO

Mittuniversitetet
Avdelningen för medie-
och kommunikationsvetenskap

Catrin Johansson

2013-04-08

Sammanfattning

Kommunikation som påverkar organisationers resultat har studerats inom flera områden inom kommunikationsforskningen. Inom strategisk kommunikation finns ett antal effekter av intern kommunikation beskrivna, den påverkar:

- Förtroende för ledning och chefer
- Socialt kapital
- Motivation
- Omsättning av personal
- Sjukfrånvaro
- Gemensam vision
- Engagemang
- Förändringsvilja

Genom att följa upp och utvärdera den interna kommunikationen kan organisationer och företag skapa förutsättningar för bättre utveckling inom dessa områden. När ledare och chefer känner till och arbetar med resultaten från dessa utvärderingar kan de fatta viktiga beslut som bidrar till organisationens framgång.

Inom forskningsprojektet Kommunikativt ledarskap har en definition av en kommunikativ ledare tagits fram, och en modell och rekommendationer för att utvärdera kommunikativt ledarskap beskrivits.

I den här rapporten analyseras samband mellan kommunikativt ledarskap och resultat på organisationsnivå i de deltagande företagen.

Analyserna bekräftar de tidigare forskningsresultat som visar att ledares kommunikation ger positiva effekter när det gäller förändringsbenägenhet, ökat engagemang, och effektivitet i organisationen.

Analyser av andra resultat på gruppnivå har inte kunnat jämföras med kommunikativt ledarskap på grund av brist på jämförelsematerial. En orsak till det kan vara att kommunikativt ledarskap i de deltagande företagen ännu inte tydligt kopplats till det ekonomiska resultatet, effektiviteten och kvaliteten på processer, produkter och tjänster inom företagen.

Inledning

Detta är den femte och sista rapporten i forskningsprojektet Kommunikativt ledarskap: *Analys och utveckling av kärnkompetens vid Mittuniversitetet.*

Projektet, som pågår under 2011-2013, leds av docent Catrin Johans-son 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.

Målet är att ta fram en definition på vad kommunikativt ledarskap är, samt undersöka och ta fram rekommendationer för hur det kan analyseras och utvecklas. Inom projektet genomförs intervjuer med chefer och medarbetare och studier av de årliga medarbetarundersökningar som görs inom företagen. Det övergripande syftet är att generera vetenskaplig och tillämpad kunskap av hög internationell kvalitet om kommunikativt ledarskap.

Den här rapporten summerar de analyser som genomförts av kopplingarna mellan kommunikativt ledarskap och resultat i organisationen. Rapporten är författad av Catrin Johansson.

Teoretiska utgångspunkter

Kommunikationens effekter i organisationer har studerats inom olika forskningsfält. Inom organisationskommunikation studerar forskare kommunikationen mellan chefer och medarbetare, kommunikation om visioner och mål, förändringskommunikation, kommunikation om identitet och kommunikationsteknologi ¹. I en tidigare rapport har vi redovisat att ledares kommunikation ger effekter på individnivå i form av tydliga roller, lojalitet och engagemang, och på gruppnivå i form av sammanhållning, självförtroende och effektiva grupprocesser ². Inom forskningsfältet strategisk kommunikation har man studerat effekter av intern kommunikation, kommunikationsklimat och identifikation ³ samt relationer mellan medarbetare och chefer ⁴. Bland annat har vikten av att ledare använder sig av dialog för att säkerställa att budskapen tolkas på rätt sätt diskuterats ⁵.

1. (Heide, Johansson & Simonsson, 2012)

2. (Johansson, Miller & Hamrin, 2011)

3. (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001)

4. (Grunig & Hunt 1984)

5. (Wright 1995)

Ett antal effekter av intern kommunikation finns tidigare beskrivna, den påverkar: ⁶

- **Förtroende för ledning och chefer**
- **Socialt kapital**
- **Motivation**
- **Omsättning av personal**
- **Sjukfrånvaro**
- **Gemensam vision**
- **Engagemang**
- **Förändringsvilja**

Genom att följa upp och utvärdera den interna kommunikationen kan organisationer och företag skapa förutsättningar för bättre utveckling inom dessa områden. När ledare och chefer känner till och arbetar med resultaten från dessa utvärderingar kan de fatta viktiga beslut som bidrar till organisationens framgång.

Begreppet Kommunikativt ledarskap har inte haft någon definition tidigare, och det har varit oklart vad det innebär att vara en kommunikativ ledare. I rapporten Kommunikativt ledarskap: Definition, teori och centrala beteenden (2011) ges en första definition av Kommunikativt ledarskap ⁷:

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

En litteraturöversikt ger stöd för åtta principer av kommunikativt beteende:

- 1. coachar och ger medarbetare eget ansvar**
- 2. skapar strukturer som underlättar arbetet**
- 3. formulerar tydliga förväntningar på kvalitet, produktivitet, och professionalism**
- 4. är tillgänglig, respektfull 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**

6. (Olsson & Johansson, 2013)

7. (Johansson et al., 2011)

Forskningen visar dessutom att fyra centrala kommunikativa beteenden hos ledare är:

- Strukturera:** att tydliggöra mål och förväntningar, definiera uppgifter, planera samt fördela uppgifter, rekrytera och skapa mening.
- Utveckla:** att coacha och träna, ge återkoppling på resultat, lösa problem och uppmuntra självstyrning.
- Interagera:** att skapa öppenhet, stödja samt lösa konflikter.
- Representera:** att företräda gruppen, enheten eller organisationen, bevaka omgivningen, nätverka och skapa resurser.

Kommunikativa ledare har visat sig påverka organisationens resultat och leda till förbättrade prestationer på individ-, grupp, och organisationsnivå.

För att undersöka relationer mellan kommunikativt ledarskap och andra resultat på organisationsnivå har forskarna inom projektet anpassat jämförelserna till de deltagande företagen.

Tillvägagångssätt

Forskargruppen har gemensamt med representanter för företagen diskuterat vad som är relevant att jämföra kommunikativt ledarskap med.

Inom Norrmejerier genomfördes en jämförelse mellan kommunikativt ledarskap och förändringsbenägenhet, eftersom Norrmejerier satsat resurser på såväl ledarutveckling inom kommunikativt ledarskap och implementering av lean production som inom företaget kallas Ofel.

Inom Saab genomfördes en jämförelse mellan kommunikativt ledarskap och omsättning av personal, eftersom det inom företaget är viktigt att behålla den strategiska kompetensen hos de medarbetare man rekryterar.

Inom Sandvik fanns inga konkreta förslag på jämförelser mellan kommunikativt ledarskap och organisationsresultat från företagets sida. Forskarna genomförde en jämförelse mellan kommunikativt ledarskap och medarbetarengagemang som det mäts i medarbetarundersökningen.

Inom Spendrups fanns inga konkreta förslag på jämförelser från företagets sida. Forskarna jämförde kommunikativt ledarskap och avdelningseffektivitet som det mäts i medarbetarundersökningen.

Inom Volvo fanns inga konkreta förslag på jämförelser från företagets sida. Forskarna hade ingen tillgång till individdata från medarbetarundersökningen som behövs som underlag för analyser.

Resultat

Här nedan redovisar vi de analyser och jämförelser mellan Kommunikativt ledarskap och andra resultat inom organisationen som kunnat genomföras under projektets gång.

Norrmejerier

Inom ramen för forskningsprojektet Kommunikativt ledarskap har vi fått tillgång till Norrmejeriers medarbetarenkäter från 2010, 2011 och 2012. Vi har genomfört faktoranalyser för att studera vilka faktorer/frågeområden som enkäten mäter och regressionsanalyser som utvärderar samband mellan olika faktorer och enkätfrågor.

Att göra en bra enkät, som mäter med precision det man vill veta är svårt⁸. Syftet med en faktoranalys är att se underliggande mönster i hur medarbetarna besvarat enkäten. Dessa mönster bildar kluster av frågor som är relaterade till varandra och mäter företeelser som hör ihop. Poängen med att använda faktorer och frågekluster i stället för enskilda enkätfrågor är att man kan göra säkrare analyser av exempelvis kommunikativt ledarskap eller medarbetarnas engagemang eller identifikation med företaget. Man får också mer rättvisande beskrivningar av medarbetarnas uppfattningar.

Faktorerna man fått fram genom faktoranalysen kan ligga till grund för analyser av samband mellan faktorer och företeelser. Man kan exempelvis se hur kommunikativt ledarskap påverkar medarbetarnas engagemang, eller implementeringen av förändringar i företaget. Är sambandet positivt eller negativt, det vill säga blir engagemanget större eller mindre, hur starkt är sambandet, och hur stora blir effekterna. Det är frågor som regressionsanalysen svarar på. Här redovisas resultaten från analysen av 2012 års medarbetarundersökning.

(Johansson & Miller, 2012)

Flera regressionsanalyser genomfördes. Först testades hur Kommunikativt ledarskap (ett index bestående av tio enkätfrågor) påverkade de tre enkätfrågor inom Ofel som bildade en egen faktor.

Analysen visar att 20 procent av variationen i svaren på Ofelsfrågorna förklaras av Kommunikativt ledarskap. Effekten var 0,106, vilket betyder att ett stegs ökning av värderingen av Kommunikativt ledarskap leder till 0,1 stegs ökning av värderingen av Ofel. Sambandet är statistiskt signifikant och beror inte på slumpen. Det innebär alltså att Kommunikativt ledarskap har en positiv effekt på Ofel, ju högre Kommunikativt ledarskap värderas, desto mer positiv är attityden till förändringsarbetet och hur det implementeras på avdelningarna.

Därefter testades hur Kommunikativt ledarskap (samma index) påverkar Norrmejeriers mål. Här användes alla de tolv frågorna inom området som mäter Norrmejeriers värdegrund, mål, vision och implementeringen av Ofel.

Resultatet visar att 47 procent av variationen i kännedom och förståelse av Norrmejeriers mål förklaras av Kommunikativt ledarskap. Effekten var 0,552. Det är återigen ett positivt samband som är statistiskt signifikant, vilket innebär att när värderingen av Kommunikativt ledarskap ökar, så ökar också även kännedomen och förståelsen av Norrmejeriers mål.

Även den här analysen visar alltså ett statistiskt signifikant samband mellan Kommunikativt ledarskap och kännedom och förståelse av Norrmejeriers mål

Det innebär i praktiken att satsningar på Kommunikativt ledarskap kommer att ge Norrmejerier effekter i form av en bättre implementering av Ofel och högre kännedom och förståelse av Norrmejeriers mål.

Saab

Omsättningen av personal är en viktig fråga för Saab, som har en hög andel högutbildade ingenjörer och specialister bland sina medarbetare. Sjukfrånvaron är inte särskilt hög, och därför inte relevant att mäta.

Saab är ett företag som arbetat en tid med kommunikativt ledarskap och även redovisar ett kommunikativt ledarskapsindex i sin årsredovisning.

Forskarna fick uppgifter om antalet medarbetare per affärsområde som slutat på Saab och jämförde det med resultatet för kommunikativt ledarskap. Det affärsområde som utmärker sig när det gäller en hög omsättning av medarbetare är Combitech, 2011 låg den på cirka 10 procent, och 2012 på cirka 8 procent.

Övriga affärsområden har en relativt låg omsättning av medarbetare, mellan 2 och drygt 3 procent. Omsättningen har minskat mellan 2011 och 2012 som är de år som vi undersökt. 2011 var den 35 personer per månad totalt, och 2012 var den 29 personer per månad.

Resultaten för kommunikativt ledarskap varierar mycket lite mellan affärsområdena. Det går därmed inte att se några samband mellan kommunikativt ledarskap och personalomsättning med det material vi haft tillgängligt. Man skulle behöva göra analyser på gruppnivå för att se variationen i kommunikativt ledarskap jämfört med personal-omsättningen.

Sandvik

För en jämförelse på Sandvik valdes medarbetarundersökningen från Sandvik Mining and Construction 2011, eftersom faktoranalysen visade medarbetarengagemang som en tydlig sammanhållen faktor.

De enkätfrågor som visade sig vara relaterade till engagemang var frågor om entusiasm inför arbetet, motivation, känsla av viktighet, stolthet, användning av kompetens, utmaning, lärande, ansvar och tillfredsställelse.

Faktorn för Kommunikativt ledarskap bestod av frågor om tillgänglighet, frekvent information, information om förändringar och resultat, tydlighet kring arbetsuppgifter, delegering och förklaringar, feedback och lyhörddhet.

En regressionsanalys genomfördes som prövade sambandet mellan kommunikativt ledarskap och medarbetarengagemang.

Analysen visar att 29 procent av variationen i Engagemang förklaras av Kommunikativt ledarskap. Effekten var 0,333 och sambandet är statistiskt signifikant och beror inte på slumpen. Det innebär alltså att Kommunikativt ledarskap har en positiv effekt på den upplevda effektiviteten inom avdelningarna medarbetarnas engagemang. När ledarnas kommunikation förbättras med ett steg, ökar den upplevda effektiviteten medarbetarengagemanget med 0,33.

Spendrups

Spendrups genomförde en medarbetarundersökning under projektiden, 2011 och resultatet från den analyserades. Vi har genomfört faktoranalyser för att studera vilka faktorer/frågeområden som enkäten mäter och regressionsanalyser som utvärderar samband mellan olika faktorer och enkätfrågor.

Faktoranalysen visade att ledarnas kommunikativa beteende när det gäller utveckling och stöd bildade en sammanhållen faktor. Här återfinns enkätfrågor som handlar om konflikthantering, feedback, tydlighet, tillgänglighet, och ledning av möten och PU-samtal.

En annan tydlig faktor i medarbetarundersökningen är avdelningens effektivitet. Enkätfrågor som hör till den faktorn är samarbete inom arbetsgruppen, inriktning mot kvalitet, effektivitet, arbetsglädje, flexibilitet och samarbete med andra avdelningar.

Analysen visar att 16 procent av variationen i Effektivitetsfrågorna förklaras av Kommunikativt ledarskap. Effekten var 0,132 och sambandet är statistiskt signifikant och beror inte på slumpen. Det innebär alltså att Kommunikativt ledarskap har en positiv effekt på den upplevda effektiviteten inom avdelningarna. När uppfattningen om ledarnas kommunikation förbättras med ett steg, ökar den upplevda effektiviteten med 0,13.

Volvo

Volvo har under mer än tio års tid konsekvent arbetat med kommunikativt ledarskap, med mätningar i medarbetarundersökningar och med utveckling av ledare. I Sverige uppfattas Volvo som en föregångare på området, och många företag och organisationer vänder sig till Volvo för att få råd och stöd om utvecklingen av kommunikativt ledarskap. De ansvariga för strategisk intern kommunikation gör själva detaljerade analyser av kommunikativt ledarskapsindex och index för medarbetarengagemang. Ingen inom Volvokoncernen har tillgång till data på individnivå, och har därför inte heller kunnat ge forskarna tillgång till material på individnivå. Med anledning av det har inga faktoranalyser eller regressionsanalyser kunnat genomföras för Volvos räkning inom forskningsprojektet.

Slutsats

Analyserna bekräftar de tidigare forskningsresultat som visar att ledares kommunikation ger positiva effekter när det gäller förändringsbenägenhet, ökat engagemang, och effektivitet i organisationen.

Det hade också varit intressant att jämföra kommunikativt ledarskap med andra nyckeltal och typer av mått som följs upp regelbundet av företagen: s.k. key performance indicators. Exempel på sådana är sjuktal, kvalitet, kostnader och intäkter. Forskarna hade förväntningar på att kunna göra jämförelser mellan olika enheter och chefer inom företagen.

Kanske är denna fråga för tidigt väckt, kommunikativt ledarskap i de deltagande företagen har ännu inte tydligt kopplats till det ekonomiska resultatet, effektiviteten och kvaliteten på processer, produkter och tjänster inom företagen.

Utvecklingen av kommunikation som en strategisk ledningsfunktion har gått snabbt de senaste tio åren, men resultaten i projektet visar att kopplingarna mellan kommunikation och resultat på organisationsnivå kan utvecklas ytterligare.

Det kan med fördel göras genom utvärderingar av kommunikativt ledarskap och analyser av samband mellan resultaten när det gäller kommunikativt ledarskap och andra resultat på enhets- och organisationsnivå.

Referenser

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing public relations*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.

Johansson, C., & Miller, V. D. (2012). *Kommunikativt ledarskap rapport 2. Metod och process för utvärdering*. Sundsvall: Mittuniversitetet.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). *Communicative Leadership - Theories Concepts, and Central Communication Behaviors DEMICOM* (pp. 44). Sundsvall: Mid Sweden University.

Olsson, J., & Johansson, C. (2013). *Kommunikationens värde i offentlig verksamhet. Demicom rapport nr 10*. Sundsvall: Mittuniversitetet.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. [Article]. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. doi: 10.2307/3069448

Wright, D. K. (1995). The role of corporate public-relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181-198. doi: 10.1016/0363-8111(95)90020-9

