

KK-stiftelsen ><

  
Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

  
SVERIGES  
KOMMUNIKATÖRER

# KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP

EN ANALYS AV INTERVJUER MED CHEFER  
OCH MEDARBETARE I FEM FÖRETAG

NORRMEJERIER | SAAB | SANDVIK | SPENDRUPS | VOLVO

Mittuniversitetet  
Avdelningen för medie-  
och kommunikationsvetenskap  
Catrin Johansson, Solange Hamrin

2013-04-08

# Sammanfattning

Forskningsprojektet om Kommunikativt ledarskap har tagit fram en definition som säger att:

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

Denna definition har prövats i de deltagande företagen genom intervjuer av 131 ledare, 196 medarbetare och 20 kommunikatörer och HR-specialister.

Intervjuerna visar att Kommunikativt ledarskap är ett begrepp som både ledare och medarbetare har lätt att förhålla sig till. Alla intervjuade har kunnat sätta ord på vad det innebär att vara en kommunikativ ledare.

De dimensioner av begreppet som kommer fram i intervjuerna skiljer sig något mellan ledare och medarbetare och mellan olika företag i olika länder. Den teoretiska definition som togs fram i projektet stämmer mycket bra med de intervjusvar som de svenska ledarna och medarbetarna gett. De internationella ledare och medarbetare som deltagit i intervjuerna betonar inte lika starkt den involverande dimensionen av kommunikativt ledarskap.

En mer generell och internationellt giltig definition av kommunikativt ledarskap kan därför utgå från de dimensioner som är gemensamma och formuleras som:

**”En kommunikativ ledare anpassar information, är tillgänglig, tydlig och skapar förståelse.”**

Organisationer som vill arbeta med att utveckla kommunikativt ledarskap rekommenderas att först undersöka vilka kommunikativa beteenden som är viktiga i den egna organisationen och vilken syn på kommunikativt ledarskap som ledare och medarbetare har.

# Inledning

Detta är den fjärde 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.

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 ger en översikt över vad kommunikativt ledarskap innebär för ett antal intervjuade chefer och medarbetare i de företag som deltar i projektet. Rapporten är författad av Catrin Johansson och Solange Hamrin.

## Teoretiska utgångspunkter

Begreppet Kommunikativt ledarskap har inte haft någon definition tidigare, och det har varit oklart vad det innebär att vara en kommunikativ ledare.

En litteraturoversikt över forskningen inom området ledarskap och kommunikation ligger till grund för undersökningarna i företagen. I rapporten *Kommunikativt ledarskap: Definition, teori och centrala beteenden* (2011) summeras den internationella forskningen, och en första definition av Kommunikativt ledarskap presenteras:

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

Litteraturen ger även 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**

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

**Strukturerar:** 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 påverkar organisationens resultat och leder till förbättrade prestationer på individ-, grupp, och organisationsnivå.

Det är inte enbart ledaren som är ansvarig för kommunikationen. Medarbetarna är medskapare i kommunikationen och båda parter har ansvar för hur de agerar. Kommunikationen påverkas även av den omgivande organisationskulturen, kommunikationsklimatet och det sociala sammanhanget.

## **Kommunikativt ledarskap formas i kommunikationsmiljön**

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.

Olika ramverk, förutsättningar och spelregler för att dela och tolka information och ge och ta emot feedback ingår i kommunikationsmiljön. 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. Det innebär att det sammanhang som chefer och medarbetare är verksamma i också kan påverka vad som anses vara kommunikativt ledarskap, eller hur en kommunikativ ledare är.

För att undersöka hur chefer och medarbetare resonerar kring begreppet kommunikativt ledarskap har forskarna intervjuat chefer och medarbetare i alla deltagande företag.

## Tillvägagångssätt

Forskargruppen har gemensamt med representanter för företagen gjort ett urval av ledare och medarbetare för intervjuer.

Syftet var att fastställa vad som är gemensamt när det gäller kommunikativt ledarskap för olika typer av ledare i olika företag verksamma i olika länder. Företagen har tillsammans över 140 000 medarbetare och de största har verksamhet i mer än 100 länder.

Strategin som användes för att fånga olika dimensioner av kommunikativt ledarskap och se gemensamma mönster var att maximera variationen och olikheterna i urvalet. De mönster som framträder med denna strategi är särskilt starka.<sup>1</sup>

Därför intervjuades chefer på olika nivå, ledning, mellanchefer och avdelningschefer, kvinnor och män såväl inom produktion som på tjänstesidan. Urvalet styrdes till viss del av möjligheten att göra intervjuer inom företagen, och därför varierar urvalens storlek.

Ledarna intervjuades via individuella intervjuer och medarbetarna i huvudsak vid gruppintervjuer. Ungefär hälften av intervjuerna är gjorda vid personliga möten och hälften via telefon och videokonferens. Intervjuerna innehöll ett antal frågor om kommunikation, ledarskap och medarbetarhälsa. Översiktliga sammanställningar av intervju svaren har gjorts i separata rapporter till företagen.

Totalt gjordes 209 intervjuer med 347 personer: 131 ledare, 196 medarbetare och 20 kommunikatörer och HR-specialister. Det är ett stort material, som visar på en mångfald av perspektiv och ger en bild av hur begreppet Kommunikativt ledarskap tolkas och används i företagen av ledarna och medarbetarna.

(Patton, 2002, s. 234)

I tabellen nedan ser vi hur fördelningen av intervjuer ser ut i de olika företagen.

|             | Norrmejerier | SAAB | Sandvik | Spendrups | Volvo | Summa |
|-------------|--------------|------|---------|-----------|-------|-------|
| Intervjuer  | 26           | 23   | 84      | 39        | 36    | 209   |
| Ledare      | 14           | 16   | 50      | 20        | 31    | 131   |
| Medarbetare | 34           | 19   | 79      | 60        | 4     | 196   |
| HR + kom    | 3            | 2    | 9       | 3         | 3     | 20    |

## Resultat

Här redovisar vi den fördjupade analys som genomförts av frågan om vad kommunikativt ledarskap innebär, och vad en kommunikativ ledare är.

Den analysmetod som använts heter *constant comparative method*, och den innebär att intervjuvaren först skrivs ut i sin helhet. Därefter kategoriseras alla svar på ett systematiskt sätt genom en närläsning. Sedan jämförs kategorierna med varandra, och integreras till sammanhållna dimensioner av kommunikativt ledarskap.

Vi har valt att göra redovisningen relativt detaljerad för att visa de olika nyanser som kommer fram i intervjuvaren. Därigenom kan vi se att olika dimensioner av kommunikativt ledarskap värderas olika starkt i olika företag, av ledare respektive medarbetare, och i olika kulturer och länder. När vi jämför företagen med varandra ser vi också att antalet dimensioner skiljer sig åt. I vissa företag finns många nyanser av kommunikativt ledarskap medan i andra finns färre.

I tabellerna på följande sidor syns vilka dimensioner som finns representerade i intervjuvaren. De dimensioner som framträder starkast är placerade högst upp i tabellen, de dimensioner som är svagare kommer längre ned. Ofta är tre till fem dimensioner relativt starka, och de övriga lite svagare. En dimension kan också ha något varierande tolkningar när vi jämför företagen med varandra.

De dimensioner av kommunikativt ledarskap som kommer fram i intervjuvaren får ganska detaljerade förklaringar i samtalen under intervjuerna. Här nedan summeras de viktigaste dimensionerna som var starkast i materialet och återfinns i flera av företagen. Flera av de dimensioner som är redovisade i tabellerna, men som inte finns med i listan nedan är mer specifika och kan föras till någon av dessa dimensioner.

| Norrmejerier Ledare              | Medarbetare                   | Saab Ledare                      | Medarbetare                      | Sandvik Min. Ledare     | Medarbetare                      | Spendrups Ledare                 | Medarbetare                      |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Lyhörd och engagerar i dialog | 1. Anpassar information       | 1. Lyhörd och engagerar i dialog | 1. Lyhörd och engagerar i dialog | 1. Anpassar information | 1. Lyhörd och engagerar i dialog | 1. Lyhörd och engagerar i dialog | 1. Lyhörd och engagerar i dialog |
| 2. Anpassar information          | 2. Lyhörd                     | 2. Involverar medarbetare        | 2. Tillgänglig och närvarande    | 2. Tydlig               | 2. Tydlig                        | 2. Tydlig                        | 2. Tydlig                        |
| 3. Involverar medarbetare        | 3. Involverar medarbetare     | 3. Anpassar information          | 3. Involverar medarbetare        | 3. Lyssnar              | 3. Anpassar information          | 3. Öppen                         | 3. Öppen                         |
| 4. Tydlig                        | 4. Tillgänglig och närvarande | 4. Tydlig                        | 4. Kommunicerar snabbt           | 4. Öppen                | 4. Har humor                     | 4. Rak och ärlig                 | 4. Tillgänglig och närvarande    |
| 5. Skapar förtroende             | 5. Tydlig                     |                                  | 5. Tydlig och öppen              |                         | 5. Intresse för medarbetare      |                                  | 5. Social                        |
| 6. Nätverkar                     |                               |                                  |                                  |                         | 6. Öppen                         |                                  | 6. Anpassar information          |
|                                  |                               |                                  |                                  |                         | 7. Tillgänglig och närvarande    |                                  |                                  |
|                                  |                               |                                  |                                  |                         | 8. Rättvis                       |                                  |                                  |

### 1. Lyhörd och engagerar i dialog

Dimensionen handlar för de intervjuade om att en kommunikativ ledare lyssnar, är lyhörd för olika åsikter, och har en dialog. Ledaren pratar inte bara själv, utan lyssnar på sina medarbetare och agerar utifrån dialogen. Lyhörd sätts ofta ihop med att både söka och ge återkoppling. "Lyssnar" är en dimension som också förekommer, vilket är en snävare dimension än att vara lyhörd.

### 2. Anpassar information

Att anpassa information innebär för ledarna att dela med sig av information, men utifrån behoven medarbetarna har, och att se till att alla har en möjlighet att ta till sig information. För medarbetarna handlar denna dimension om att ledaren håller medarbetarna informerade så att de kan göra sitt jobb, ser till att information kommer ut snabbt och når fram. En del ledare har ett lite bredare perspektiv och inkluderar här att ta sig tid för kommunikation, planera och förbereda sig, anpassa budskapet till mottagaren, delge relevant information vid rätt tillfälle, upprepa information och vara pedagogisk.

| Sandvik MS(S) Ledare          | Medarbetare                                 | Sandvik MS(Fr) Ledare   | Medarbetare             | Sandvik MS(I) Ledare    | Medarbetare                   | Sandvik MS(USA) Ledare          | Medarbetare                   |
|-------------------------------|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Anpassar information       | 1. Tillgänglig och närvarande               | 1. Anpassar information | 1. Anpassar information | 1. Lyssnar              | Lyhörd och engagerar i dialog | 1. Vägvisare                    | 1. Tillgänglig och närvarande |
| 2. Lyssnar                    | 2. Anpassar information                     | 2. Rak och ärlig        |                         | 2. Öppen                | Anpassar information          | 2. Öppen                        | 2. Anpassar information       |
| 3. Tillgänglig och närvarande | 3. Involverar medarbetare                   | 3. Ger återkoppling     |                         | 3. Anpassar information | Vägvisare                     | 3. Rak                          | 3. Öppen                      |
|                               | 4. Öppen                                    | 4. Vägvisare            |                         | 4. Vägvisare            | Skapar förtroende             | 4. Bevakande/Observant          |                               |
|                               | 5. Intresse för medarbetarna och deras jobb |                         |                         |                         | Tydlig                        | 5. Tydlig och förtroendegivande |                               |
|                               | 6. Beslutsam                                |                         |                         |                         |                               |                                 |                               |
|                               | 7. Kommunikationsansvar                     |                         |                         |                         |                               |                                 |                               |

### 3. Tydlig

Tydlig innebär att kommunicera budskap på ett tydligt sätt, till exempel att presentera målen så att de är klara, lätta att tolka och meningsfulla. Det är en dimension som både ledare och medarbetare ofta nämner, och tydlig innebär i praktiken att meningsskapandet fungerar så att ledare och medarbetare har samma förståelse av budskap och information. Dimensionen "Skapar förståelse" som innebär att ledare och medarbetare har samma bild av händelser, mål och förväntningar är därför relaterad till att vara tydlig.

### 4. Involverar medarbetare

Att involvera medarbetarna innebär att ansvara för att kommunikation görs gemensamt, bjuda in till delaktighet, involvera medarbetare tidigt i beslutsfattandet, ge möjlighet att påverka och uppmuntra medarbetare att uttrycka sina åsikter och kommunicera vidare.

### 5. Tillgänglig och närvarande

Att vara tillgänglig är en kommunikativ dimension som främst nämns av medarbetarna. Den innebär att en kommunikativ ledare har tid att lyssna, är (mentalt) närvarande, och prioriterar medarbetarna så att de kan känna att de kan komma och prata när de behöver.



| Volvo Sverige Ledare                           | Medarbetare                           | Volvo USA Ledare             | Volvo Frankrike Ledare                         |
|--|---------------------------------------|------------------------------|--|
| 1. Kommunicerar strategin & förklarar resultat | 1. Lyssnar                            | 1. Frekvent kommunikation    | 1. Kommunicerar strategin & förklarar resultat |
| 2. Frekvent kommunikation                      | 2. Engagerar                          | 2. Tillgänglig & synlig      | 2. Frekvent kommunikation                      |
| 3. Tillgänglig & närvarande                    | 3. Anpassar information               | 3. Lyssnar                   | 3. Tillgänglig & synlig                        |
| 4. Lyhörd                                      | 4. Kommunicerar uppåt & länkar nivåer | 4. Tydlig                    | 4. Skapar förståelse                           |
| 5. Tydlig                                      | 5. Tar diskussionen                   | 5. Skapar förståelse         |  |
| 6. Skapar förståelse                           |                                       | 6. Anpassar information      |  |
| 7. Ger återkoppling & diskuterar problem       |                                       | 7. Prioriterar kommunikation |  |
| 8. Involverar medarbetare                      |                                       | 8. Driver handling           |  |
| 9. Anpassar information                        |                                       | 9. Coachar & uppmuntrar      |  |
| 10. Prioriterar kommunikation                  |                                       | 10. Ärlig och pålitlig       |  |
| 11. Driver handling                            |                                       |                              |  |
| 12. Coachar & uppmuntrar                       |                                       |                              |  |
| 13. Reagerar på omgivningen                    |                                       |                              |  |
| 14. Ärlig och pålitlig                         |                                       |                              |  |

## 6. Öppen

Öppen är en dimension som har olika tolkningar. Det handlar exempelvis om att ledaren är öppen för input och förändringar, men också att ledaren är öppen med information och inte undanhåller viktig information från medarbetarna. Det kan även handla om att vara öppen uppåt i organisationen och kommunicera information från medarbetarna till ledningsgruppen.

## 7. Vägvisare

Ledare och medarbetare på Sandvik i Indien säger att en kommunikativ ledare är en vägvisare. Det handlar om att motivera och inspirera medarbetarna att uppnå sina mål, att lära dem att övervinna hinder i arbetet. I USA handlar den här dimensionen om att ledaren är den som bistår medarbetare med struktur och information kring arbetet och ser till att det genomförs som planerat.

## 8. Skapar engagemang

En kommunikativ ledare skapar engagemang, exempelvis genom att vara dynamisk, skapa delaktighet och motiverande budskap. Medarbetarna säger att en kommunikativ ledare ser till att skapa delaktighet i beslut och därigenom engagemang. Att skapa entusiasm nämns också, och dialog är en förutsättning för det.

## 9. Kommunikationsansvar

En kommunikativ ledare tar Kommunikationsansvar, men kan också delegera det till medarbetare.

## 10. Nätverkar

Nätverkande handlar om att ha ett bredare perspektiv, se helheten och kommunicera utanför gränserna på sin avdelning.

# Slutsats

Intervjuerna visar att Kommunikativt ledarskap är ett begrepp som både ledare och medarbetare har lätt att förhålla sig till. Alla intervjuade har kunnat sätta ord på vad det innebär att vara en kommunikativ ledare. De dimensioner av begreppet som kommer fram i intervjuerna skiljer sig lite mellan ledare och medarbetare och mellan olika företag i olika länder.

De dimensioner som kommer fram starkast om vi ser till helheten är att en kommunikativ ledare:

- **Anpassar information/kommunikation**
- **Är tydlig & skapar förståelse**
- **Är tillgänglig**

Vi kan också se att de svenska och indiska ledarna och medarbetarna starkt betonar att en kommunikativ ledare är lyhörd och lyssnar. De svenska ledarna och medarbetarna framhåller att en kommunikativ ledare involverar medarbetarna, såväl i dialog som i beslutsfattande. Vi ser också att dimensionerna av kommunikativt ledarskap är stabila, även om de inte prioriteras exakt likadant i olika företag. Variationerna kan bero på individernas olika synsätt på kommunikation, men de kan också höra samman med kommunikationsmiljön, läget eller sammanhangen när intervjuerna genomfördes.

När vi jämför med den teoretiska definition som togs fram i projektet, ser vi att den stämmer mycket bra med de intervjusvar som de svenska ledarna och medarbetarna gett. Den teoretiska definitionen fungerar därför väl i Sverige.

De internationella ledare och medarbetare som deltagit i intervjuerna betonar inte lika starkt den involverande dimensionen av kommunikativt ledarskap och därför fungerar definitionen inte lika bra i ett företag som har verksamhet i olika länder.

En mer generell och internationellt giltig definition av kommunikativt ledarskap kan därför utgå från de dimensioner som är gemensamma och formuleras som:

### **En kommunikativ ledare anpassar information, är tillgänglig, tydlig och skapar förståelse.**

Vi vill betona att resultaten av intervjuerna speglar att varje organisation har specifika förutsättningar och att den omgivande kommunikationsmiljön och organisationens kultur påverkar hur ledare och medarbetare definierar kommunikativt ledarskap.

Företag och organisationer som vill arbeta med att utveckla kommunikativt ledarskap bör därför undersöka vilka kommunikativa beteenden som är viktiga i den egna organisationen och vilken syn på kommunikativt ledarskap som ledare och medarbetare har.

De åtta principer för kommunikativt ledarskap som togs fram får stöd av intervjuerna. Av de fyra kommunikativa beteenden som vi i vår teoretiska rapport lyft fram som centrala för ledare: strukturera, interagera, utveckla och representera, nämns främst strukturera (tydliggöra mål och förväntningar), interagera (skapa öppenhet) och utveckla (det vill säga coacha, ge och söka feedback och uppmuntra självstyrning). Representera (företräda gruppen och nätverka) är beteenden som nämns i några av de intervjuer vi gjort, framför allt i ett av företagen.

Totalt genomfördes i projektet över 200 intervjuer med ledare, medarbetare, kommunikatörer och HR-specialister. Materialet visar på en mångfald av perspektiv och ger en bild av hur begreppet Kommunikativt ledarskap tolkas och används i företagen av ledarna och medarbetarna. Det ger därmed ett underlag som också kan användas i framtida studier.

Det som framför allt är intressant att gå vidare med inom forskningen är att se vad som påverkar uppfattningarna om kommunikativt ledarskap, varför prioriteringarna ser delvis olika ut. Vad är det i situationen och miljön kring ledare och medarbetare som gör att de uppfattar en kommunikativ ledare på ett visst sätt. Det är också intressant att gå vidare och se hur representativa dessa intervjuer är dels inom varje företag, men också i olika kulturella miljöer.

#### **Referenser**

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

