

Balanserad Kommunikation
– en nyckel till produktivitet och hälsa?

*En sammanfattning av resultat och
lärdomar från ett forskningsprojekt.*

Birgitta Södergren
Fredrik Molin
Åsa Stöllman
Måns Waldenström
Eva Vingård





Balanserad Kommunikation – en nyckel till produktivitet och hälsa? Forskningsrapport.

Birgitta Södergren, Fredrik Molin, Åsa Stöllman, Måns Waldenström & Eva Vingård.

Balanserad Kommunikation

– en nyckel till produktivitet och hälsa?

En sammanfattning av resultat och lärdomar från ett forskningsprojekt.

Januari, 2012

Innehåll

Inledning	3
1. Bakgrund till projektet	4
2. Presentation av kvantitativa resultat från studien	8
2.1 Effekter i gruppernas kommunikationsmönster	8
2.2 Sambanden mellan kommunikationsmönster och friskfaktorer	9
2.3 En kommentar till de kvantitativa resultaten	13
3. Presentation av kvalitativa resultat från studien	15
3.1 Om sammanhangets betydelse för kommunikationsmönstret – ledarskap, medarbetarskap och mötets struktur	15
3.2 Beskrivningar av olika och växlande kommunikationsmönster	17
3.2 Exempel på olika kommunikationsmönster från studien	18
3.3 Praktisk relevans av de kvalitativa resultaten	22
4. Presentation av metodologiska resultat/verktyg från studien.	23
4.1 En enkät som tar temperaturen på kommunikationsmönstret	23
4.2 Utveckling av träningsmetoder	23
4.3 Fördjupade beskrivningar av modellens dimensioner	26
5. Avslutningsvis	28
6. Sammanfattning av resultaten från studien Balanserad kommunikation	29
7. Referenser	30

Inledning

I denna slutrapport beskrivs resultat och lärdomar från ett forskningsprojekt om kommunikation i arbetsgrupper. Projektet är ett tvärvetenskapligt samarbete mellan organisationsforskare och forskare inom arbets- och miljömedicin, vid Uppsala Universitet. Även under 2012 arbetar vi vidare med publikationer från projektet.

Projektet bygger vidare på en amerikansk studie, där Losada & Heaphy (2004) publicerade en artikel som visade att högpresterande team i företag kännetecknades av ett visst kommunikationsmönster. De utvecklade en intressant modell för kommunikation, och i projektet har vi samarbetat med tolv olika lednings- och arbetsgrupper, för att träna denna kommunikation, och undersöka effekter, lärdomar, svårigheter och möjligheter.

Vi har också undersökt effekterna av förbättrad kommunikation på medarbetares hälsa och psykosociala friskfaktorer. Originalmodellens ursprungliga användningsområde var kommunikation kopplad till prestation och effektivitet i arbetsteam, men den har teoretiska kopplingar till flera faktorer inom psykosocial arbetsmiljöforskning. Vi ville därför undersöka modellens eventuella samband med hälsa och välbefinnande samt psykosociala faktorer i arbetslivet. Vilken roll spelar kommunikation för medarbetares hälsa, välbefinnande, för stämningen på arbetsplatsen, för rolltydligheten, för upplevt engagemang och för lärandet?

Studien har lett till både kvalitativa och kvantitativa resultat, och därtill har vi utvecklat verktyg som kan användas praktiskt av organisationer. Resultaten diskuteras närmare i denna rapport (avsnitt 2-4), och sammanfattas även översiktligt på sidan 29.

Vi vill ifrån forskargruppens sida rikta ett varmt tack till AFA, som har finansierat studien, och gett oss möjligheter att arbeta med projektet under 2007-2011. Projektet fortgår därefter i form av arbete med publikationer.

Medverkande i projektet har varit:

Eva Vingård, professor vid Arbets- och Miljömedicin, Uppsala Universitet.

Fredrik Molin, doktorand vid Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet.

Åsa Stöllman, leg psykolog och forskare inom Arbets- och Miljömedicin, Uppsala Universitet.

Måns Waldenström, leg psykolog och senior forskare med inriktning på arbetsvetenskap.

Erik Lampa, statistiker och doktorand, Arbets- och Miljömedicin, Uppsala Universitet.

Projektledare har varit Birgitta Södergren, docent och forskningsledare, Institutet för Personal- och Företagsutveckling (IPF) vid Uppsala Universitet. Från IPF's sida har även Gunnar Hede, pedagog och senior utredare, bidragit med framtagning av kommunikationsenkät. Niklas Lundblad och Pär Cederholm, från IPF, båda pedagoger och idag verksamma som ledarutvecklingsansvarig på SLU, respektive kompetensstrateg på UU, bidrog med stöd i kommunikationsträningen i projektet.

1. Bakgrund till projektet

Projektet Balanserad kommunikation handlar om kommunikation i arbetsgrupper, och vi har i forskningsprojektet samarbetat med och följt tolv, sinsemellan olika, arbetsgrupper och ledningsgrupper i offentlig sektor. Under samarbetet har vi både observerat och tränat gruppernas kommunikation, och effekterna har utvärderats genom enkätdata. Därtill har vi arbetat med kvalitativ analys av inspelat material från mötena och intervjudata, vad gäller sammanhangets betydelse och hur modellen kan användas praktiskt i svenska arbetsgrupper. Vi har också undersökt effekterna av förbättrad kommunikation på medarbetares hälsa och psykosociala arbetsmiljöfaktorer.

Projektet bygger vidare på en amerikansk studie, där Losada & Heaphy (2004) publicerade en artikel som visade att högpresterande team i företag kännetecknades av ett visst kommunikationsmönster. Losada & Heaphy (2004) hade utvecklat en inspirerande och tankeväckande modell för väl fungerande kommunikation, som de också kunde knyta till effektivitet. Modellen byggde på mångåriga empiriska studier och är väl förankrad i tidigare kommunikationsforskning och i lärandeforskning. Modellen är lätt att ta till sig, och vi ser att den ofta möts med positivt intresse i organisationer.

Om kommunikationsmodellen

Losada och Heaphy's kommunikationsmodell (som vi för enkelhets skull i denna rapport kallar för LHC, Losada Heaphy Communication) består av tre bipolära dimensioner. I studien där modellen togs fram, fann man att de högpresterande arbetsgrupperna hade ett kommunikationsmönster som kännetecknades av:

A. God balans mellan ”*advocacy*” och ”*inquiry*”, som vi i svensk översättning nedan kallar för *Förespråkande* och *Utforskande*. *Advocacy*-begreppet betecknar förmågan att berätta, argumentera, förespråka och bidra med kunskaper. *Inquiry*-begreppet innebär förmågan att utforska, ställa frågor, efterfråga mer information och ta initiativ till ytterligare kunskapsinhämtning. Personerna i högpresterande enheter var således *både* bra på att dela med sig av sitt eget kunnande *och* att nyfiket undersöka andras erfarenheter och okända kunskapsområden.

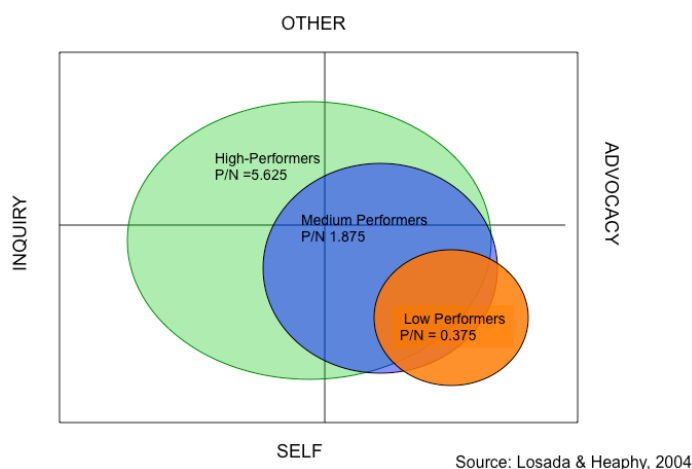
B. God balans mellan ”*self*” och ”*other*” (sv: *Själv* och *Andra*). Begreppet ”*self*” innebär att man i dialogen klart uttrycker egna behov, målsättningar och önskemål, tankar och perspektiv. Man resonerar ”inifrån” arbetsplatsen och egna upplevelser av den. Dimensionen ”*other*” innebär att man i diskussionen inkluderar utomståendes behov eller perspektiv, t ex fokuserar på kunder/användare, andra organisationsenheter, samarbetspartners osv. Personer i högpresterande team var således duktiga *både* på att klart uttrycka vad som vore bra och/eller svårt för dem själva och deras närmaste kolleger *och* att inkludera och ta hänsyn till intressenter eller berörda i omvärlden. Man kunde relatera i lika hög grad både till egna som till utomståendes perspektiv och behov.

C. Ett övervägande positivt samtalsklimat. Den viktigaste faktorn i studien var kvoten P/N, vilket står för *positiv* vs *negativ* kommunikation. Högpresterande team hade en övervägande positiv kvalitet i kommunikationen. Konkret betydde detta att personer i högpresterande team mer än fem gånger så ofta använde positivt förstärkande uttryck, visade intresse, gav beröm, gav positiv feedback, uppmuntrade personer som yttrade sig etc. Lågpresterande team hade

omvänt nästan tre gånger så ofta negativ feedback, invändningar, kritik, motangrepp, ironiska avfärdanden etc. Losada's och Heaphy's originalstudie (2004) visar att också negativ kritik och negativa kommentarer behövs, men betydelsen av en positiv övervikt var signifikant. Man kan tolka det som att ett i grunden positivt klimat, snarast förbättrar möjligheterna att framföra allvarliga invändningar och ärlig kritik.

Övergripande kan konstateras att i högpresterande team fanns det som Losada/Heaphy (2004) kallar hög "connectivity", (sv. "anknytning"). Medarbetarna relaterar och anknyter väl till andra, till utomstående, och till sig själva. Det vidgade "synfältet" som det lärande klimatet uppmuntrar, innebär också att t ex perspektivbrytningar och mångfald underlättas.

Modellen publicerades i American Behavioral Scientist 2004, och skildras i tre cirklar eller "bollar", där den stora bollen visar kommunikationsmönstret hos högpresterande team, se nedan.



Likheter och olikheter med originalstudien

Modellen väckte vår nyfikenhet, eftersom effektivitetsfrämjande kommunikation skulle kunna vara mycket användbar i samhället, och vi har i detta projekt arbetat med modellen i svenska organisationer. De organisationer vi studerat är annorlunda än de amerikanska, men ändå finns vissa likheter. Losada & Heaphy's studie är genomförd i USA, inom privat högteknologisk industri. I vår studie tillämpar vi modellen inom kommuner och landsting i Sverige. De grupper vi studerat styrs inte av ett vinstintresse (även om effektivitet är viktigt), de är politiskt styrda, och de arbetar i högre utsträckning med människor än med teknik. Vi samverkade med grupperna över längre tid och verksamheterna vi följt var mycket olika varandra, medan originalstudien jämförde 60 likartade grupper, fast endast vid ett tillfälle. Vi har följt grupper i deras varierande möten, medan Losada och Heaphy's studie handlade om en specifik situation (en strategidiskussion).

Det finns dock även viktiga likheter. Våra studerade miljöer verkar också i en komplex och föränderlig omvärld, och de är också kunskapsintensiva. Det vill säga, medarbetarna har ett specialiserat professionellt kunnande, och de behöver dagligen använda sitt personliga kunnande, sina erfarenheter och sin förmåga att tolka och förstå nya situationer (Södergren, 2008). Lärande och kunskapsutveckling är viktiga inslag för att verksamheten skall fungera effektivt, vilket passar väl med hänsyn till originalstudiens fokus på lärande och utvecklingsinriktade kommunikationsprocesser.

Kan kommunikation knytas till psykosociala friskfaktorer?

Modellens ursprungliga användningsområde var kommunikation kopplad till prestation och effektivitet i arbetsteam. Även om modellen var tänkt för att undersöka samband mellan kommunikation och produktivitet har den teoretiska kopplingar till flera faktorer inom psykosocial arbetsmiljöforskning. Vi ville därför undersöka modellens eventuella samband med hälsa och välbefinnande samt psykosociala faktorer i arbetslivet. Vilken roll spelar kommunikation för medarbetares hälsa, välbefinnande, för stämningen på arbetsplatsen, för rolltydligheten, för upplevt engagemang och för lärande?

Deltagarna skattade sin arbetsgrupps kommunikation i en enkät, konstruerad utifrån modellens dimensioner (se även avsnitt 4.1). Skattningen genomfördes före och efter träningen. Därtill skattade även deltagarna sin hälsa och välbefinnande, samt sin psykosociala arbetsmiljö, mätt i en enkät före och efter träningen.

Enkäten bestod av frågor gällande hälsa, välbefinnande, stämningen på arbetsplatsen, rolltydlighet och engagemang. Eftersom vi vet att möjlighet till lärande är en viktig faktor för personlig utveckling på arbetet, inkluderade vi också frågor inom det området. Frågorna i enkäten har sitt ursprung i tidigare forskning och finns med i formulär som ofta används inom det psykosociala arbetsmiljöfältet. De är valda för att få en sammantagen bild av deltagarnas självskattade hälsa och deras uppfattning av sin psykosociala arbetsmiljö (se vidare avsnitt 2).

Kvalitativa data – möten, intervjuer och gruppdiskussioner

Utöver dessa enkätdata samlade vi ett rikt empiriskt material i form av bandinspelningar av mötena. Vi gjorde även personliga intervjuer med ca 60% av mötesdeltagarna, och avslutade samarbetet med fokusgruppdiskussioner, som också spelades in.

Detta kvalitativa material har vi använt för olika analyser vad avser skillnaderna mellan kommunikationsmönster i olika slags grupper, hur bakgrundsfaktorer samverkar med kommunikationsmönster, och för att samla exempel på hur modellens olika dimensioner kan användas och tränas.

Vi har därigenom haft ett kompletterande praktiskt inriktat syfte – att undersöka om och hur modellen kan användas i svenska organisationer, hur man kan träna kommunikationen, vilken roll sammanhanget i så fall spelar och vad man behöver tänka på.

Om grupperna

De studerade grupperna som deltagit i studien är olika till sin karaktär, och de utgör nästan ett ”mikrokosmos”, en spegling av offentlig sektor. De studerade enheterna inkluderar såväl högsta ledningen som personalgrupper, både teknik- och expertorienterade verksamheter och brukarfokuserade och människonära verksamheter inom vård och omsorg.

I studien har deltagit tre olika sjukhusenheter (en vårdavdelning för hjärta/lungpatienter, en öppen klinik med barnmottagning och en vårdavdelning för geriatrik/minnesdiagnostik vid demens), en låg- och mellanstadieskola, en förskola, en central expertenhet, en utbildningsenhet, en IT-enhet, en miljö- och hälsoenhet, ett museum, en kommunal ledningsgrupp och en kulturskola. Enligt överenskommelse är de deltagande enheterna anonymiserade.

Tvärvetenskaplig forskargrupp

Projektet har varit mycket inspirerande eftersom det har varit ett tvärvetenskapligt samarbete mellan organisationsforskare med företagsekonomisk bakgrund, och forskare från enheten för arbets- och miljömedicin vid Uppsala Universitet. Till projektet har också tillfälligt knutits resurspersoner med bakgrund från pedagogik (för att utveckla träningsformer) och i statistik (för framtagande av enkäter och mer avancerad statistisk analys).

Det är inte enkelt, men det är intressant, att låta kvantitativ analys av enkätdata samspela med kvalitativ analys av fallstudier och intervjuer. Det har även varit slående hur viktigt utbyte det finns mellan arbets- och miljömedicinsk forskning och forskning om organisation, ledarskap och lärande. Vi hoppas och tror att vi genom samarbetet fått en bredare syn på de frågor vi studerat, och även bidragit till att bygga en bro mellan de två kunskapsområdena.

Forskningsfrågorna i sammanfattning

Sammanfattningsvis har projektet centrerats kring fyra övergripande teman:

1. Hur kan man träna LHC-modellen i svenska arbets- och ledningsgrupper i offentlig sektor, och vilka effekter av träningen kan urskiljas?
2. Kan LHC-modellens kommunikationsmönster också knytas till psykosociala friskfaktorer?
3. Hur kan man förtydliga och operationalisera modellen och därmed göra den intressanta, men något teoretiskt abstrakta originalmodellen, praktiskt användbar för svenska organisationer?
4. Vilken roll spelar sammanhanget som grupperna befinner sig i, och då särskilt ledarskapet, medarbetarskapet och mötenas struktur? Hur samspelar bakgrundsfaktorerna med kommunikationsmönstret? Vad behöver man tänka på om man vill använda den vidare för analys och praktiskt utvecklingsarbete?

2. Presentation av kvantitativa resultat från studien

Nedan presenteras resultaten från den kvantitativa delen av studien i punkterna (a-k) nedan. Texten i detta avsnitt (2) bygger på en forskningsartikel under arbete, med Åsa Stöllman, verksam vid enheten för arbets- och miljömedicin i Uppsala, som huvudförfattare. Materialet i detta avsnitt är under bearbetning för en fördjupad forskningsartikel.

2.1 Effekter i gruppernas kommunikationsmönster

a) *En viss, men inte så omfattande, förändring i gruppernas kommunikationsmönster kan iakttas efter träningen/samarbetet. Förändringen går i LHC-modellens riktning (dvs. ”större boll” och högre P/N-kvot).*

Enkätdata från de grupper vi arbetat med visar att de efter träningen och forskningssamarbetet har skattat sin kommunikation som något förändrad i den riktning som Losada och Heaphy's modell anger som förebild för god kommunikation (se tabell 1 nedan). Grupperna har blivit mer positiva och något mindre negativa. Förespråkandet har tonats ned något och gett utrymme för utforskande-dimensionen, som har ökat. Balansen mellan Andra och Själv är bättre, och har stärkts i båda riktningarna.

Förändringarna är, som framgår, signifikanta vad gäller dimensionerna Utforska och Själv. Trots att inte de fyra övriga dimensionerna är signifikanta, går ändå helhetsmönstret i riktning mot LHC-modellens idealtyp (dvs. ”större boll” och högre kvot mellan Positiv och Negativ P/N). Även om några av dimensionerna var för sig är behäftade med osäkerhet, bedömer vi därför det som osannolikt att det sammanlagda förändringsmönstret skulle uppstå av en slump.

Tabell 1. Träningseffekt på de sex kommunikationsdimensionerna

	Positiv	Negativ	Förespråka	Utforska	Själv	Andra
Coef.	0,46	- 0,61	- 0,31	0,62 *	0,53 *	0,34
P > z	0,129	- 0,082	0,271	0,034	0,040	0,211

Tabellen visar deltagarnas skattade förändring i de sex olika kommunikationsdimensionerna enligt LHC-modellen, före och efter kommunikationsträningen. Skattningen gjordes med hjälp av en inom projektet framtagen enkät, som också validerades (se vidare avsnitt 4.1). I analysen har en hierarkisk regressionsmodell använts som tar hänsyn till att respondenterna var organiserade på 12 olika arbetsplatser och att samma individ har lämnat svar vid två olika tillfällen. * = signifikanta värden på 5 % nivå.

b). *Förstärkning av Self-dimensionen bidrar, något oväntat, i våra studerade grupper till ett bättre kommunikationsmönster.*

Precis som i originalstudien av Losada och Heaphy (2004) var flera grupper innan träningen bra på att förespråka. En stor del av mötestiden bestod av information och berättande. Bedömningen var därför att dimensionen förespråka inte var något grupperna behövde träna på, utan snarare minska det för att skapa mer utrymme åt utforska, som vi såg att grupperna behövde förstärka. Utforska är även en dimension som är lätt att öva på. Utforska utgör en central och viktig del i gruppernas kommunikation på så sätt att det alstrar mer nyfikenhet och

mer energi i gruppen, och bidrar till att bygga en kommunikation där alla önskade dimensioner växer och ”bollen” blir större.

När det gäller dimensionerna Själv och Andra, ser vi i enkätmaterialen en utveckling i båda polerna. Det är ett intressant resultat som skiljer sig från de övriga där en dimension i varje par har förstärkts och en har minskats. I några av grupperna (t ex förskola och sjukhusavdelningar), har en del av coachingen varit att uppmuntra Själv-dimensionen, snarare än att förstärka Andra, och det kan vara det som slagit igenom i det statistiska materialet. I dessa grupper fanns ett fokus på dem man tar hand om, patienter och elever, och personalens egna behov kom i skymundan. Det betyder att dessa grupper hade en annan typ av obalans i det här dimensionsparet, med ett alltför dominerande Andra på bekostnad av för lite Själv (se även illustration i avsnitt 3.2 nedan).

Alltså kan en förstärkning av dimensionen Själv i vissa sammanhang vara önskvärd, när det inte är självcentrerat/självupptaget utan mer handlar om att våga ta plats och uttrycka sina egna behov och önskemål. Med ”en stor boll” innebär Själv även goda egenskaper, och det är bra att ha både och. I Losada Heaphy’s originalmodell är det i ”den lilla bollen” (se fig. 1 ovan), tvärtom ett bekymmer med för mycket av Själv-dimensionen, som där står för egocentrering och inifrån-fokus i kombination med ett starkt förespråkande och ett svagare intresse för kunder eller andra externa parter.

Vi vill därför dra slutsatsen att i professionella grupper som arbetar mycket med service och stöd till andra människor, ger det en bra balans att vara både omtänksam/kundfokuserad och *samtidigt* ha självrespekt och medvetenhet om de egna resurserna och behoven. Den senare dimensionen kan behöva stärkas. Forskning om drivkrafter i arbetet visar (se Pink, 2010 för en sammanställning) att en av de viktigaste inre drivkrafterna för människor är möjligheten att se ett syfte och att kunna bidra till andra. Därtill är det en mycket viktig drivkraft att få utveckla ett ”personligt mästerskap”, dvs. att bli riktigt bra i sitt yrke, vilket bidrar till att förklara betydelsen av Själv-dimensionen i vårt material.

Det är logiskt utifrån LHC-modellens sammansättning att också en stärkning av Själv-dimensionen kan behöva ske i vissa grupper. Men vi bedömer det vara intressant att den aspekten framkom tydligt i studien, och vi hoppas att detta bidrag kan vara värdefullt även för andra slags organisationer, offentliga eller privata.

2.2 Sambanden mellan kommunikationsmönster och friskfaktorer

Som nämnts inledningsvis ville vi i studien undersöka om förbättrad kommunikation enligt LHC-modellen också kan bidra till att skapa a) bättre hälsa och b) bättre psykosociala friskfaktorer uttryckta som välbefinnande, stämning/socialt stöd, rolltydlighet, engagemang och lärande.

Frågorna i enkäten har, som också nämnts, sitt ursprung i tidigare forskning, och finns med i formulär som ofta används inom det psykosociala arbetsmiljöfältet, (SF-36, WAI, QPS, Kravkontroll-stöd modellen, Utrecht’s engagemangskala, Sömn och återhämtning). Enkäten om lärandeklimat skapades dock särskilt för denna studie. Enkäterna är valda för att få en sammantagen bild av deltagarnas självskattade hälsa och deras uppfattning av sin psykosociala arbetsmiljö.

c). Något samband mellan förbättrad kommunikation enligt LHC och självskattad hälsa gick inte att säkerställa.

Frågorna i enkäten handlade bl. a. om hur man förväntar sig att ens hälsa kommer att vara om något år, och hur man hälsomässigt orkar med sitt arbete.

Att vi inte fann något samband med förändrad kommunikation och självskattad hälsa var förväntat då träningen inte var längre än ett år, samt att eftermätningen skedde på en gång efter träningen. Det är inte heller förvånande med tanke på de många andra olika aspekter i (arbets- och privat-) livet som spelar roll för individens friskhet, och med tanke på den allmänna press som grupperna var utsatta för.

d). Enkätdata visar däremot flera signifikanta samband mellan förändringar i kommunikations-dimensionerna och psykosociala friskfaktorer i arbetslivet, som välbefinnande, stämning/socialt stöd, rolltydlighet, engagemang och lärande. Dessa kan på sikt ge indirekta effekter på individers hälsa.

Vad gäller de psykosociala arbetsmiljöfaktorerna finner vi däremot vissa samband mellan deltagarnas skattade friskfaktorer och ett förändrat kommunikationsmönster (se tabell 2). Dessa faktorer i den psykosociala arbetsmiljön som kan bidra med pusselbitar till den sammanlagda upplevelsen av hälsa, och därmed få indirekta och mer långsiktiga effekter.

Tabell 2: Samvariation mellan psykosociala friskfaktorer och förändring i de sex kommunikationsdimensionerna från Losada/Heaphy's modell (2004)

Psykosociala friskfaktorer	Positiv	Negativ	Förespråka	Utforska	Själv	Andra
Välbefinnande	.45*	.06	.10	.42	.26	.78*
Stämning	.55	- .60	- .25	.69*	.80*	.13
Rolltydlighet	.74*	- .54	- .07	.81*	.83*	.40
Engagemang	.47	- .17	- .03	.47	.52	.64*
Lärande	.72*	- .42	- .18	.60	.36	.88*

Siffrorna betecknar R = korrelationskoefficient. * = signifikant på 5 % nivå.

Tabellen skall tolkas enligt följande: Positiva värden betyder att det råder en samvariation mellan variabelerna, till exempel att det finns ett positivt samband mellan positiv kommunikation och välbefinnande. Negativa värden betyder att samvariationen är omvänd, till exempel att högre grad av negativitet samvarierar med lägre stämning på arbetsplatsen. Observera att korrelationskoefficienten uttrycker samvariation – inte ett orsaks-/verkanssamband. Det är således inte möjligt att uttala sig om riktningen på sambandet (jfr hönan eller ägget).

Resultaten visar som helhet en viss samvariation mellan psykosociala arbetsmiljöfaktorer och kommunikationsdimensionerna i den förväntade riktningen utifrån LHC-modellen. Som framgår är vissa av dessa samband signifikanta. Men återigen finner vi det intressant att notera att även de icke-signifikanta värdena pekar i den förväntade riktningen, exempelvis att minskad negativitet och minskat förespråkande ändå samvarierar med en viss förbättring i de psykosociala friskfaktorerna, medan ökning av Positiv, Andra, Själv och Utforskande uppvisar positiv samvariation med friskfaktorerna. Att hela mönstret skulle vara ett resultat av slumpen är även här mindre sannolikt. Däremot hade många grupper en svår situation, med

omorganisationer och verksamhetsproblem, vilket för oss i forskarlaget, som känner grupperna, delvis förklarar de rätt svaga effekterna.

Notera att också i denna tabell samvarierar, något oväntat, en ökning av Själv-dimensionen positivt med förbättrade psykosociala friskfaktorer. I analogi med resonemanget under punkt b) ovan, förefaller det som om grupper i offentlig sektor kan förbättra sin psykosociala arbetsmiljö genom att *både* stärka kund- eller omvärldsfokus och sitt interna fokus. Denna tanke står i viss kontrast mot den allmänna inriktningen inom organisations- och ledarskapsområdet, där man ensidigt satsar på förändringar i riktning mot ökat kundfokus.

Men låt oss också titta lite närmare på de faktorer som visar signifikanta samband i tabellen ovan, där vi kan urskilja ytterligare fem delresultat:

e) Välbefinnande i arbetet samvarierar signifikant med förstärkning av dimensionerna Andra och Positiv.

Välbefinnandet är ett psykologiskt begrepp som handlar om hur vi mår, oavsett vår hälsa, exempelvis om man känner sig pigg, glad, trött, utsliten eller nervös. (Vingård, 2009, samt HaKul-programmet).

Enkätresultaten visar att välbefinnande är högre, dels då det råder en positiv kommunikation, dels då dimensionen Andra har stärkts. En psykosocial arbetsmiljö där vi blir bekräftade och får feedback, påverkar sammanhållningen och trivseln. En viktig faktor för välmående medarbetare är att vi känner att vårt arbete uppskattas, och ett sätt att få reda på det är genom feedback och social stimulans från både chefer och arbetskamrater (Siegrist, Klein & Voigt 1997). I en positiv kommunikation väcks positiva känslor. Vi blir mer produktiva, agerar mer och vår förmåga att analysera stärks vid positiva känslor (jfr Fredrickson, 2005, Södergren, 2009)

Välbefinnandet samvarierar också med en kommunikation där individerna är omvärldsorienterade och inkluderar andra i samtalet, liksom man också mår bra av att bidra och ha i fokus dem som man arbetar för, t ex elever och samarbetspartners (jfr Fredrickson, 2009).

f) Stämning/Socialt stöd samvarierar signifikant med en förstärkning av dimensionerna Utforska och Själv

Det finns forskning som visar att socialt stöd och upplevelsen av en god stämning främjar hälsa. Socialt stöd är det stöd som en person upplever från sin omgivning. Allt hjälpsamt socialt utbyte kan räknas hit (Jeding et al. 1999, Johnson & Hall, 1988). Hit räknas t ex en god sammanhållning, att man ställer upp för varandra och hur man kommer överens med sina chefer.

En upplevelse av en förbättrad stämning i arbetsgruppen samvarierade i enkäten med förbättrad kommunikation i dimensionerna Utforska och Själv. Vi vet att det emotionella klimatet i arbetsgruppen är viktig på många sätt och att ett gott sådant borde inkludera en god kommunikation med högt i tak. Ett ökat Själv medför att fler personer vågar delta och berätta sina kunskaper, vilket i sin tur bidrar till en ökad upplevelse av delaktighet, vilket är en viktig faktor för arbetstrivsel. En god stämning på arbetsplatsen, där arbetskamraterna ställer upp för varandra, främjar utrymme för diskussion som inkluderar frågande och nyfikenhet. Att utforska tillsammans skapar ofta trygghet i en grupp i en anda av att ”vi vet visserligen inte allting, men vi lär gemensamt”.

Sambandet stämmer överens med Losada-modellens inriktning, med ökat intresse för andra och ett ökat utforskande. Man hade dock kunnat förvänta sig ett starkare samband med dimensionen Positiv.

g) Rolltydlighet samvarierar signifikant med förstärkning i dimensionerna Positiv, Utforska och Själv.

Varje medarbetare i en organisation har en roll, och den formas kontinuerligt i samspel med personer i omgivningen. För att samarbetet ska fungera är det viktigt med tydlighet i rollen, inklusive förståelse kring de formella förväntningar som finns kring den roll man har. Vilket är ditt ansvarsområde, vet du vad som krävs av dig, finns det klart definierade mål? (Jfr erfarenheter från projektet Hälsa och Framgång vid enheten för arbets- och miljömedicin, Uppsala Universitet och Karolinska institutet (se även Vingård, 2009).

Rolltydligheten är den psykosociala faktor, som tydligast stärkts i samvariation med en starkt kommunikation enligt LHC-modellen. Rolltydligheten har ökat då kommunikationen förstärkts i tre dimensioner; Positiv, Utforska och Själv. Det här kan ses som att medarbetarens roll i gruppen förtydligas med mer feedback och återkoppling, med nyfikenhet och informationssökning samt med ett mer uttalat fokus på att bejaka sig själv och den egna rollen. Självkommunikationen i kombination med utforskande och en positiv miljö handlar då mer om att våga uttrycka sin egen åsikt än att vara egoistiskt självcentrerad.

Förloppet kan förstås som att förstärkningen i dessa dimensioner hjälper medarbetarna att våga ta ansvar för sin arbetssituation. Det kan till exempel ske genom att medarbetarna kan uttrycka sina behov och kan undersöka olika alternativ och får ett positivt bemötande. Ett rimligt antagande är att ett starkt positivt klimat i kommunikationen och mer utrymme för att fråga och undersöka, ger en ökad kontroll i arbetet. Det bidrar i sin tur till att medarbetaren känner större delaktighet, inte är lika styrd uppifrån, kan fokusera på sin arbetsuppgift. Med ökad rolltydlighet minskar ofta också upplevelsen av otydliga eller oförenliga krav i arbetet.

h) Engagemang samvarierar signifikant endast med Andra-dimensionen

Begreppet arbetsengagemang bygger på motivation och arbetsglädje som snarare är lustbetonad än prestationsinriktad. Arbetsengagemang består av tre olika dimensioner; vilken kraft man har, vilken entusiasm och hängivenhet man visar i arbetet och hur mycket arbetet upptar ens tankar och känslor (Schaufeli & Bakker, 2004, samt Hallberg et al 2006 och 2007).

I de grupper som utvecklade sin kommunikation gällande dimensionen Andra, dvs. där gruppen har blivit mer omvärldsorienterad, finns en samvariation med ett högre engagemang. Det kan tolkas som att när man inkluderar andra gruppers behov, och dem man arbetar för i diskussionen, så ökar motivation och arbetsglädje. Att hjälpa andra och att känna att man befinner sig i ett sammanhang, utanför sin grupp, ökar kreativiteten, energin och entusiasmen.

Ett förväntat resultat hade varit att även Positiv och Utforska hade haft ett samband med ett ökat engagemang. Materialet indikerar en gynnsam utveckling även gällande dessa, dock inte signifikant på 5 % nivå.

i) Lärande samvarierar signifikant med dimensionerna Positiv och Andra.

Möjligheten att lära i arbetslivet, brukar inte kopplas direkt till hälsa. Däremot finns studier som visar att ett gott emotionellt klimat och positiva relationer ökar förmågan till både lärande och agerande (Fredrickson, 2005). Goda förutsättningar för lärande bidrar också till att skapa

ett bra psykosocialt arbetsklimat. Ett gott lärandeklimat möjliggör för människor att skapa mening i komplexa omgivningar (Stacey, 2001). Ett glädjefyllt lärande har också kopplats till upplevelser av flow i arbetslivet, och till att ta vara på människans inneboende potential (Czikszentmihalyi, 1990, och Peterson & Seligman, 2004).

Möjligheten till lärande i arbetet samvarierar i enkätsvaren signifikant med dimensionerna Positiv och Andra. Att lärande sammanhänger med Andra är intuitivt logiskt. Ett ökande fokus på omvärlden och på utomståendes perspektiv innebär att man samtalar om dem man inte vet så mycket om. Det i sin tur skapar ett behov av att ta reda på hur saker förhåller sig, och väcker en nyfikenhet, vilket kan stimulera ett gemensamt och ömsesidigt lärande. Också i litteraturen om lärande organisationer brukar fokus ligga på att man är öppen för omvärldsinytryck, och att man har ett systemtänkande som inkluderar många olika intressenter och aktörer - det vill säga Andra. (Se t ex Senge 1992). Fredrickson (2009) framhåller också i sin forskning att kontakt med omvärlden och upplevelsen att man är till för andra ofta väcker glädje och lärandeförmågan.

Att lärande samvarierar med dimensionen Positiv i kommunikationen är också logiskt och förväntansriktigt. Ett positivt förhållningssätt har visat sig ge effekter på människors förmåga att ta in information, kombinera och analysera information och att agera (den s.k. Broaden and Build-teorin, se Fredrickson (2005)). Vi såg också i mötet med våra grupper, att när människor möts av uppmuntran eller positiv förstärkning, ökar vanligen arbetsglädjen och man vågar tänka friare. Ett öppet, tillåtande klimat brukar även teoretiskt anses vara en viktig ingrediens i en lärande organisation (Ellström, 1992).

Ett förväntat resultat hade varit att dimensionen Utforska skulle stärka lärandet signifikant, eftersom utforskande nästan är identiskt med ett lärande förhållningssätt (samvariation finns, men inte signifikant). En tentativ förklaring kan vara att det som verkligen stimulerar lärande inte är aktiviteten ”att utforska”, utan snarare ett emotionellt tillstånd (positiv och stödjande kombinerat med en vilja att bidra).

k) Dimensionerna Positiv och Andra har störst effekter på psykosociala faktorer

De dimensioner som har mest samvariation med de psykosociala faktorerna är Positiv och Andra, som båda har effekter på tre av de fem faktorerna. Dessa två faktorer torde bidra med att dels förstärka, ge feedback och skapa en positiv förstående atmosfär, samt att man gör sin omvärld, och dem man arbetar för, delaktig i diskussionen, alltså ger samtalet ett bredare innehåll. Att inkludera omvärlden och inte enbart fokusera på sin egen grupp ger en ökad känsla av att befinna sig i ett sammanhang som har betydelse inte bara för en själv. Detta kan också kopplas till Antonovskys begrepp KASAM, som visar att en känsla av sammanhang är viktig för hälsa och friskhet (Antonovsky, 1991).

2.3 En kommentar till de kvantitativa resultaten.

Sammantaget har det varit intressant att se att samvariationen genomgående pekar i den riktning som LHC-modellen föreslår, och det är spännande att dimensionen Själv, lite oväntat, har varit så pass betydelsefull i de grupper vi arbetat med.

Vi hade i forskarlaget förstås gärna sett starkare effekter, särskilt av träningen i grupperna. Men det finns också tre kompletterande förklaringar till att det är rimligt att inte ha så höga förväntningar:

För det första vet vi från forskning om vuxnas lärande, att det går långsamt. Både etablerade grupper och individer tenderar att vara stabila i sina tankemönster och beteenden. Men även

en liten förändring brukar anses vara betydelsefull, eftersom den kan förstärkas på längre sikt, när ny kunskap integreras i vardagliga arbetsuppgifter (Göransson, 2008, och Miller, 1992).

För det andra var forskarlaget själva inne i en läroprocess om hur man tränar denna typ av kommunikation. Hade vi redan vid studiens start haft de kunskaper vi nu byggt upp under forskningsarbetet, hade vår träningsinsats troligen varit mer självsäker och effektiv redan från början.

För det tredje var många av grupperna utsatta för hårt tryck och hade utmaningar (omorganisationer, nedskärningar till följd av finanskrisen, byte av arbetsuppgifter eller andra verksamhetsproblem) som försvårade för dem att fokusera på en kommunikationsprocess med tydligt positiva inslag (även om det vore precis det man skulle behöva i tuffa situationer). Detta är sannolikt en avspegling av hur arbetslivet ser ut i hårt pressad offentlig sektor, vilket är intressant i sig. Och mot den komplexa bakgrunden ser vi det ändå som spännande att vissa resultat uppnåddes.

3. Presentation av kvalitativa resultat från studien

Kvalitativ analys av data, liksom metodologiska insikter från arbetet i projektet, har gett fördjupade kunskaper och bidrag till tidigare forskning inom särskilt två områden:

1. Sammanhangets betydelse: En analys av kontextens betydelse för kommunikationen, och hur kommunikationsmönstret samspelar med ledarskap, medarbetarskap och struktur.
2. Varierande kommunikationsmönster utifrån modellens variabler: Deskriptiva data om olika kommunikationsmönster som skiljer sig från dem i LHC-modellen, och hur kommunikationsmönstret i grupper kan variera över tiden.

Dessa områden skall beskrivas närmare i det följande.

3.1 Om sammanhangets betydelse för kommunikationsmönstret – ledarskap, medarbetarskap och mötets struktur.

I en doktorsavhandling i företagsekonomi (Molin, 2012) undersöks med hjälp av kvalitativ analys av inspelat material från ett urval av mötena, hur kontextuella kringfaktorer samspelar med kommunikationsmönstren.

Avhandlingen ger en fördjupad förståelse av de kringfaktorer i mötet som bör beaktas när man analyserar kommunikationen. Studien ger därmed ett bidrag till att fördjupa och komplettera Losada/Heaphy's originalmodell (2004), där varken situation/kontext eller grupprocesser problematiserades.

Fredrik Molin undersöker särskilt tre kontextuella aspekter som är viktiga för hur kommunikationsmönstret påverkas;

- a) *ledarskapet*, dvs. ledarbeteendet och sättet att leda mötet,
- b) *medarbetarskapet*, dvs. medarbetarnas samspel med varandra (och med ledaren) inklusive delaktighetsgraden, och
- c) *strukturen på mötet*, bland annat ämnesinnehåll och syfte samt mötets form och upplägg.

Dessutom analyseras i avhandlingen d) *olika funktioner* i möten.

a) Om ledarskapet.

Ledare är viktiga personer för att kommunikationen skall kunna utvecklas. I avhandlingen lyfts bland annat olika ledarbeteenden under möten fram, och hur de främjar eller hindrar kommunikationen. Exempelvis kan ledaren vara en "påminnare" som påminner gruppen om färdriktning och syfte med mötet. Ledaren kan också vara "controller" som stoppar stickspår och återför till ordningen och agendan, eller "lyssnare" som låter andra komma till tals och uppmuntrar till att alla åsikter och fakta kommer på bordet.

I fallen finns exempel på hur en aktiv ledarstil hjälper gruppen till god kommunikation, särskilt genom att ställa utforskande frågor och knyta an till utomstående, eller genom att som förebild främja ett positivt klimat mellan mötets deltagare, (dvs. ledaren stärker modellens dimensioner Utforska, Andra och Positiv). Men, något mer oväntat, finns i fallen också tydliga exempel på att ett passivt ledarbeteende också kan vara kommunikationsfrämjande, då genom att ledaren intar ett mer lyssnande förhållningssätt, och inte själv sitter på alla svar och idéer.

b) Om medarbetarskapet.

Analysen visar att även om ledare är viktiga, är medarbetarna minst lika viktiga. Medarbetarna skapar förutsättningar för ledarskapet, och skapar dessutom förutsättningar för varandra att bidra och delta aktivt i mötet. Delaktighet handlar om att medlemmarna i gruppen är delaktiga sinsemellan och med varandra, inte bara gentemot chefen. Man har i gruppen ett gemensamt ansvar för att mötet är produktivt (jfr Wheelan¹). I grupper där Losada/Heaphy-modellens hela repertoar utnyttjas, ställer medarbetare frågor och bidrar till varandra lika mycket som till chefen.

c) Om strukturen i mötet.

Molin lyfter också fram strukturella aspekter, som är viktiga för att skapa förutsättningar för kommunikation i LHC-modellens anda. Intressant nog verkar det som att ganska mycket struktur i mötet kan framkalla den frihet i kommunikationen som Losada-/Heaphy-modellen vill främja. Till exempel i grupper där man lägger tydligt fokus på framtidsfrågor och fortsatta åtgärder, förbättras också kommunikationen (sett utifrån LHC-modellens "idealtyp"). Likaså gynnas kommunikationen där man har tydlig form och struktur, och när den som leder mötet är noga med att följa strukturen, även om man samtidigt är flexibel.

Diskussionernas upplägg är också viktig, visar fallen. Exempelvis förefaller case-diskussioner ge mer gynnsamma förutsättningar för kommunikationen än traditionella mötesagendor med diskussionspunkter. Smågrupps- eller pardiskussioner under mötets gång (s.k. break-out groups) förbättrar också kvaliteten på kommunikationen, liksom "shared positive highlights", dvs. där man tar upp frågor som för närvarande ger energi och glädje i arbetet.

Några av fallen belyser också att rummets form är särskilt betydelsefullt. En hierarkisk placering med ledaren i högsätet, liksom bord där deltagarna inte ser varandra, ger exempelvis sämre kommunikationskvalitet än ett runt bord. En lärdom var också att allt för stora grupper (t ex uppemot 20 deltagare) har svårt att hålla ett Losada/Heaphy-inspirerat kommunikationsklimat. Detta är inte förvånande, eftersom LHC-modellen implicerar att många, helst alla, mötesdeltagare är delaktiga i de olika dimensionerna, och då räcker inte "sändningstiden" till om gruppen är för stor. Att det är problematiskt med för stora grupper framkommer också i annan forskning (se t ex Kaufmann & Kaufmann (2005)²).

d) Om olika funktioner hos möten

Analysen i Fredrik Molins avhandling visar också att möten kan ha olika (vanligen outtalade) funktioner. Möten kan vara "arbetsorienterade", "lärandeorienterade" eller "relationsorienterade" – eller kombinationer därav.

De tre olika funktionerna ställer delvis olika krav på de olika dimensionerna i Losada/Heaphy's modell, där det lärandeorienterade mötet förefaller gynnas allra mest av att gruppen kommunicerar enligt LHC-modellens idealtyp.

¹ Detta synsätt står även i samklang med gruppforskaren Susan Wheelans omfattande forskning om gruppprocesser, som visar att medarbetarskap och ledarskap är ett nära sammanvävt samspel. Hon lyfter fram att man ibland överbetonar ledarens roll.

² Kaufmann & Kaufmann (2005) menar att en grupp inte kan vara större än 15-20 personer, eftersom den då går miste om andra viktiga egenskaper som definierar en grupp såsom ömsesidighet, gemensamma mål och gemensamma normer. De hävdar också att spontant bildade grupper aldrig har mer än sju medlemmar.

Praktiska implikationer

Det finns givetvis även andra aspekter än de ovan nämnda som kan vara betydelsefulla, men de tre kontextfaktorerna, ledarskap, medarbetarskap och struktur, är särskilt viktiga att ha förståelse för om man i organisationer vill analysera kommunikationsmönster utifrån LHC-modellens grunder.

En praktisk implikation är att om man i organisationer vill träna grupperns kommunikation utifrån LHC-modellen, så hjälper det inte att enbart arbeta med kommunikationsmönstret, om olika sammanhangsfaktorer skapar motkrafter. Och, omvänt, kan man ta hjälp av de tre sammanhangsfaktorerna för att generera bättre förutsättningar för ett gott kommunikationsmönster.

Molin föreslår således att ett bra kommunikationsmönster enligt LHC-modellen *tillsammans med* ett ledarskap, medarbetarskap och strukturer som främjar god kommunikation, skapar förutsättningar för ett gott lärandeklimat i vidare mening.

3.2 Beskrivningar av olika och växlande kommunikationsmönster

a) En kvalitativ analys av kommunikationsmönstren i våra inspelade möten visar att grupperns kommunikationsmönster kan anta många andra former än de tre grundformer som Losada och Heaphy identifierade (se figur 1 ovan).

Losada och Heaphy (2004) fann, som framgått, att lågpresterande team var fast i den ”lilla bollen” i det nedre högra hörnet, och att de högpresterande teamen hade en ”stor boll” i kombination med ett övervägande positivt samtalsklimat.

Vår analys visar att grupper även kan ha andra typer av obalanser, och nedan ges några kortfattade exempel på detta från våra data, med cirklar från möten som illustrerar olika typer av kommunikationsmönster. Vi har bland annat även funnit grupper som har ”underskott” i dimensionerna Andra, Själv och Utforskande, se bildillustrationer nedan.

Vi har däremot inte funnit någon grupp som har underskott i dimensionen Förespråkande. De flesta grupper är bra på att tala och bidra, lägga fram argument, idéer, och redovisa sina kunskaper eller fakta. Förespråkande-dimensionen uppfattas ibland som problematisk genom LHC-modellens konstruktion, men det är viktigt att notera att det är en kärna i varje samtal. Utan individernas input skulle inte ett samtal äga rum. Men det är tydligt i materialet att människors naturliga benägenhet att tala och lägga fram argument, behöver balanseras av ett intresse för omvärlden, en nyfikenhet och ett utforskande förhållningssätt, samt ett positivt bemötande av andra människors input.

Skattningarna av värdena på cirklarna är gjorda genom *kvalitativ* analys av materialet. Genom att lyssna på de bandade samtalen har forskargruppen gjort egna bedömningar på en skala 1-10 av de olika dimensionerna, där också sammanhanget och gruppens kultur beaktats (se även avsnitt 4.3 nedan). Bedömningarna har genomförts av två forskare var för sig.

b) Den kvalitativa analysen visar också många grupper växlar över tiden, beroende på dels samtals karaktär, dels andra bakgrundsförhållanden.

Även om statistiken från enkätdata visade att grupperna som helhet hade nått ett förändrat kommunikationsmönster, så visar analysen av enskilda möten att mönstret kan växla från

gång till gång. Träningen ger inte en linjär utveckling, utan det varierar med sammanhang, ämnen man diskuterar och gruppens stämning eller ”dagsform”.

Vi vill med en kvalitativ analys av sådana förlopp ge illustrationer och ge exempel från fallen på vad som kan ligga bakom sådana förändringar. Ett exempel är en grupp som nästan alltid brukade ha en positiv ton och vara både utforskande och omvärldsorienterade. Utom i en sekvens i ett möte, då resursfördelningsfrågor kom på tapeten, och konkurrens om fördelning var nödvändig. Genast märkte vi en annan ton i kommunikationen och mötet blev mer likt LHC-modellens ”lilla boll”. Men nästa möte hade gruppen helt återhämtat sig till sitt vanliga samtalsklimat.

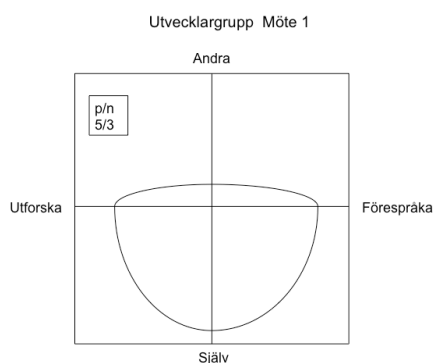
3.2 Exempel på olika kommunikationsmönster från studien

Nedan visas några exempel på olika kommunikationsmönster från studien. Tanken med dessa deskriptiva analyser är att ge grupper, som vill arbeta praktiskt med LHC-modellen, möjlighet till igenkännande, jämförelser och diskussion, samt ge underlag för fortsatt utvecklingsarbete.

Exempel 1: En grupp med låg Andra-dimension

I figuren nedan visas ett exempel på en grupp som har en annan profil än de som Losada/Heaphy (2004) beskriver. Denna grupp har balans i utforskande och förespråkande, och har ett positivt samtalsklimat. Men de riktar sin energi nästan enbart inåt, och samtalet handlar mycket lite om andra, t ex kunder eller samarbetspartners. Att de ändå är utforskande beror på att de är nyfikna på sig själva och varandra inom gruppen – man kan nästan likna det vid att ett slags gemensam gruppterapeutisk situation råder i mötet.

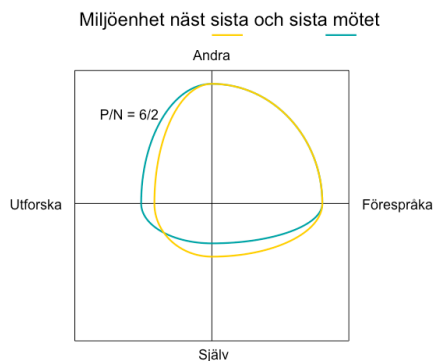
Under detta möte var gruppen i en formativ fas, och man hade inte en samsyn på mål och uppgifter. Det förefaller som att man, under ytan, för ett samtal kring frågor som ”Vem är jag i denna grupp? Var står vi som grupp, är vi ens en grupp? Hur förhåller jag mig till dig, hur skall vi kunna arbeta tillsammans och vilket mandat har vår ledare?” Senare i samarbetet kom man att mycket mer samtala kring bredare frågor, och obalansen blev mindre markant.



Exempel 2: En grupp med låg Själv-dimension.

Nedanstående bild visar ett exempel på en grupp som istället har lågt värde, enligt vår kvalitativa skattning, i dimensionen Själv. Mönster som liknade detta förekom i några av våra miljöer, särskilt förskola och sjukhusenheter, men även i något fall vid ett möte i en annan typ av enhet. Det var vanligen enheter där man riktar stort engagemang gentemot kunder och brukare, och tenderar att sätta egna behov åt sidan. Som framgick i den kvantitativa delen, försökte vi i dessa grupper förstärka Själv-delen, vilket oftast togs väl emot av gruppen.

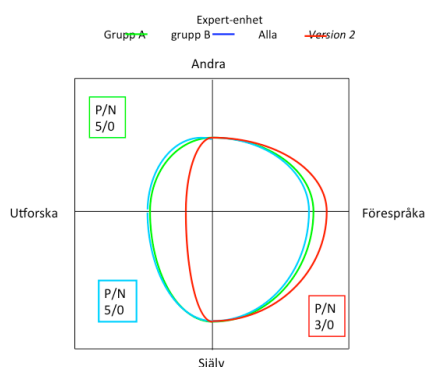
Grupper med låg Själv-dimension behöver alls inte vara illa fungerande i sin verksamhet, utan är tvärtomhängivna uppgiften. Men ur arbetsmiljösynpunkt har vi funnit att det är viktigt att också uttrycka egna behov och perspektiv, och vår bedömning är att för långsiktig hållbarhet behöver sådana grupper också ta hand om sig själva (jfr den statistiska analysen i 2.2 ovan).



Exempel 3: En grupp med låg Utforskande-dimension

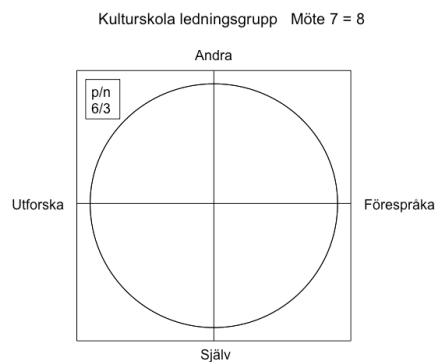
I skissen nedan syns skattningen av en grupp med låg Utforskande-dimension (D-formad halvcirkel). Det var tämligen vanligt i våra grupper, att man tycktes dra sig för att ställa frågor eller visa undersökande nyfikenhet. I gruppen nedan delade man upp den större gruppen i två mindre under en del av mötet, och forskarna lyssnade på varsitt möte. Intressant nog är mönstret liknande i de två grupperna A och B i avseendet att Utforska-dimensionen ökar när man samtalar i mindre grupp. I plenum var däremot Förespråkande den vanliga samtalsformen.

Vi har noterat att många olika typer av grupper kan ha låg grad av Utforskande-dimensionen – såväl grupper med ledare, experter, medarbetare m fl. Det förefaller alltså som att det finns ett motstånd eller en ovana att fråga varandra. En möjlig förklaring är att frågande kan uppfattas som oartigt, eller att man därigenom blottar egen okunskap. Det kan också vara så att frågande tar tid från mötet och man vill inte störa ordningen. Men för att förbättra lärandeklimatet, skulle enligt LHC-modellen och tidigare kommunikationsteori utforskande vara en mycket viktig ingrediens.



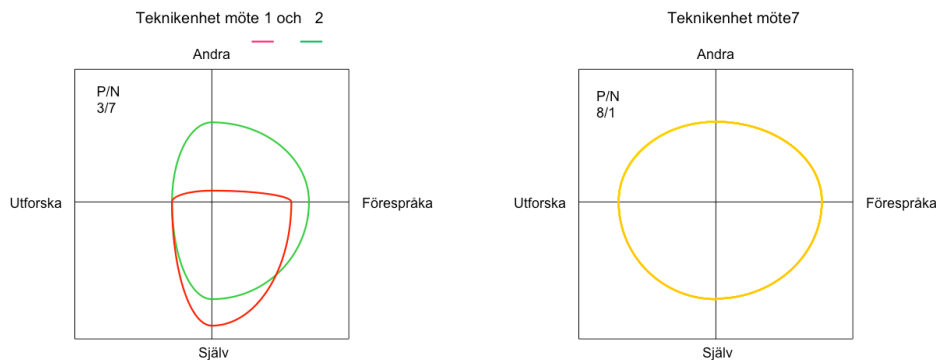
Exempel 4: En stabil och självtränande enhet

I den vänstra figuren nedan figur ser vi exempel på en ledningsgrupp som under stor del av samarbetet höll kommunikationen i ett mycket utvecklingsinriktat läge, och snabbt utvecklade ett mönster som mycket liknar LHC-s modellens stora boll. Intressant nog var detta den grupp som tog störst ansvar själva för att anamma modellen och träna sig utifrån den. Forskarnas input och feedback blev inte så tongivande, eftersom ledaren och deltagarna valde att själva referera till modellen och använda sig aktivt av den. Vi ser också enligt skattningen nedan att gruppen hade balans i dimensionerna redan från början, men var försiktigare och mer dämpade, därav den mindre bollen. I de sista mötena har samtals-sfären utvidgats och P/N-kvoten har också ökat.

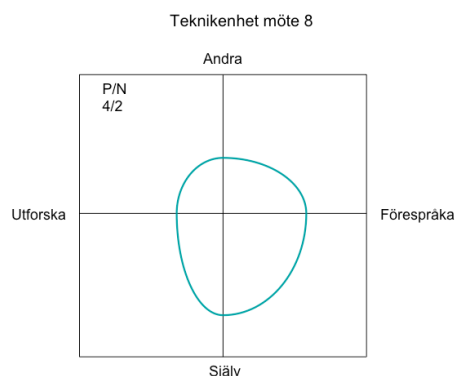


Exempel 5: En mycket växlande enhet

En enhet som växlande mycket under studiens gång var en teknikenhet, se nedan. Första mötet var mest inåtfokuserat, medan andra mötet var betydligt mer omvärldsorienterat. Enligt våra tolkningar utvecklades gruppens kommunikation förhållandevis väl, och deras enkätdata stärker också bilden att de upplevde en förändring i rätt riktning. Det är lite spännande eftersom det var en grupp som inte alltid var så intresserade av kommunikation eller ”mjuka frågor” i organisationen, och ibland också var skeptiska till vårt samarbete. Mot slutet av samarbetet var mönstret betydligt mer balanserat, och framför allt är dialogen mer positiv och stödjande.



Men för att komplicera mönstret tittar vi på det sista mötet – möte 8, se nedan – och där har gruppen en plötslig återgång till ett tidigare begränsat mönster och positivkvoten sjunker. Kommunikationen blir mer lik LHC-modellens lågpresterande team, ”den lilla bollen”.



Om man tänker att modellen vore diagnostiserande och ville utvärdera hur gruppen faktiskt är, så vore en rimlig tolkning att träningsarbetet helt misslyckats och gruppen är tillbaka där man började. En alternativ, mer processinriktad, slutsats är att fallet visar oss mycket tydligt hur utvecklingsarbete av detta slag kan gå till – man tar några steg, och så inträffar något som gör att man återgår till ett tidigare beteende. Vår tolkning var att det var diskussionens karaktär och ett mer känsligt ämne som gjorde att gruppen fick ett mönster av denna typ.

Det här fallet visar tydligt att ett kommunikationsmönster inte är låst i en och samma grupp, utan kan variera med hänsyn till samtalsämnen, stress, uppdykande svårigheter m m. Situationen och kontexten är mycket viktig, jämför även de kvalitativa resultaten i avsnittet ovan. Det är viktigt att använda kommunikationsanalysen som ett dynamiskt och stödjande utvecklingsinstrument, som också tillåter variationer.

3.3 Praktisk relevans av de kvalitativa resultaten

Vi vill med exemplen och cirklarna visa att grupper kan se olika ut, och kan förändras över tiden. Förhoppningen är att bidra till organisationer med exempel och idéer som de kan relatera till i eget utvecklingsarbete. I den populärvetenskapliga skrift som är under utarbetande fördjupas diskussionerna ytterligare och inkluderar även vilka problem och möjligheter de olika typerna av kommunikationsmönster innebär.

En slutsats av att mönstren varierar är att ett kommunikationsmönster i en grupp inte kan (eller kanske inte ens bör?) vara konstant perfekt. Vi föreslår att LHC-modellen används som ett dynamiskt utvecklingsinstrument, inte som en statisk diagnos. Om grupper tränar sig på att vidmakthålla ett gott kommunikationsklimat så ofta som möjligt, kommer den kunskapen att finnas hos gruppen även de tillfällen när konflikter eller svårare spänningar är nödvändiga att hantera.

4. Presentation av metodologiska resultat/verktyg från studien.

Projektet har också genererat tre typer av metodologiska resultat, dvs. verktyg som kan användas av personer i organisationer som vill arbeta med att utveckla grupperns kommunikation. Det är a) en enkät som beskriver kommunikationsmönstret i en grupp, b) en uppsättning av träningsmetoder för att träna LHC-kommunikation och c) en fördjupad beskrivning av hur man kan tolka modellens dimensioner.

4.1 En enkät som tar temperaturen på kommunikationsmönstret

Inom ramen för projektet Balanserad Kommunikation utvecklade vi en enkät som kan användas för att beskriva hur deltagarna i en arbetsgrupp uppfattar gruppens möteskommunikation utifrån LHC-modellen. Det fanns inte, oss veterligt, tidigare någon sådan enkät, och den behövdes för att kunna undersöka förändringar i kommunikationsmönstret. Enkäten kommer att kunna användas av organisationer som vill undersöka grupperns kommunikationsmönster.

Enkäten utvecklades inom forskarlaget, med utgångspunkt i Losada-modellens variabler. Gunnar Hede på IPF, med mångårig erfarenhet från enkätarbete inom ledarskap och lärande i organisationer utformade, efter samtal med forskarteamet och inläsning av Losada Heaphy's studie, enkätfrågorna. Enkäten inkluderades i det enkätmaterial om hälsa och psykosocial arbetsmiljö, som vi delade ut till grupperna före och efter samarbetet.

Varje dimension i Losada/Heaphy-modellen (dvs. Positiv, Negativ, Själv, Andra, Utforska och Förespråka) representeras i enkäten av tre frågor, och dessa tre frågor lyfter fram delvis olika aspekter av dimensionen. Detta var en poäng i sig, för vi hade redan tidigt i projektet upptäckt att dimensionerna inte är entydiga, utan kan tolkas på olika sätt, se även 4.3 nedan.

Efter insamlandet av data fick vi hjälp av en statistiker på enheten för Arbets- och miljömedicin i Uppsala, att validera enkäten med hjälp av principalkomponentanalys. Valideringen visar att enkäten i sitt första steg var valid, det vill säga den mäter vad den avser att mäta, men med undantag för en av frågorna, fråga 15. Denna fråga avsåg att mäta graden av Förespråkande, men kan genom sin formulering förväxlas ett uttryck för dimensionen Negativ, vilket visades i den statistiska analysen. Vi skall, innan enkäten offentliggörs, förändra denna fråga, så att den blir mer rättvisande.

Enkäten kommer att kunna användas av grupper eller organisationer som önskar ta temperaturen på sin arbetsgrupp, till exempel före eller efter ett utvecklingsarbete. Den hjälper gruppen att se vilken av dimensionerna man behöver träna mest på, och den kan ligga till underlag för internt utvecklingsarbete.

Våra erfarenheter från projektet om den stora betydelsen av sammanhangsfaktorer gör dock att enkäten inte är helt lämplig att använda för att jämföra en arbetsgrupp med en annan, t ex i utvärderingssyfte. Om en grupp har högre poäng än en annan på enstaka variabler kan det dels vara ett uttryck för lokal kultur, dels bero på vilken typ av möten man studerar. Om man däremot undersöker samma enhets likartade möten, vid olika tidpunkter, blir jämförelsen mer relevant.

4.2 Utveckling av träningsmetoder

I arbetet med grupperna utvecklade vi repertoar av träningsmetoder, som kan användas för att träna kommunikation utifrån LHC-modellen, samt råd och tips kring vad man behöver tänka

på, och vi avser i den kommande populärvetenskapliga skriften att dela med oss av våra erfarenheter från detta.

Vi lärde oss i det praktiska arbetet, att träningsformen behöver anpassas till gruppens kultur och till mötets form. Grupper som redan är öppna och utvecklingsinriktade är ofta mer redo att prova mer utmanande och lekfulla träningsformer som rollspel eller ”träna sin sämsta sida” eller ”överdriva en dimension” (se nedan). Grupper som inte är bekväma med sådan lekfullhet behöver snarare fokusera på att samtala utifrån enkäten, eller få feedback i positiva former av en observatör. Självvärdering kan också fungera bra, dvs. att inte en utomstående, utan deltagarna själva reflekterar över samtalet i LHC-termer.

De metoder vi utvecklat skall ses som en inspirationslista eller repertoar att välja från och de olika metoderna har både fördelar och nackdelar. Det är inte möjligt att säkerställa träningsprocesser som fungerar generellt i alla organisationer.

Exempel på träningsformer som användes i projektet var:

- Modellen **presenterades** och diskuterades med gruppen. Innebörden av de olika dimensionerna lärdes ut (klassisk undervisningsansats).
- Forskarna satt med vid mötet och noterade mönstret på en specialkonstruerad, enkel blankett. Vi noterade också exempel på olika dimensioner. Därefter gav vi **feedback och positiv förstärkning** utifrån modellens uppbyggnad, med exempel från dagens diskussion och råd om vad som kan förstärkas. Vi använde oss av ”Akvarie-modellen”, dvs. att forskarna diskuterar och reflekterar över det vi hört under mötet, med arbetsgruppen som åhörare som därefter fick möjlighet att reflektera över forskarnas observationer.
- Gruppen fick i uppgift att under ett möte öva på **en dimension tillsammans**, med diskussion efteråt, t ex att under nästa kvart verkligen försöka vara positiva i sina uttalanden.
- Gruppen fick i uppgift att öva på en **valfri dimension**, som de själva önskar förbättra individuellt, men behövde inte berätta vilken dimension de tränat på.
- En observatör valdes ut i gruppen, med uppgift var att **skatta sin grupps kommunikation** dvs. skatta antalet gånger de hör de olika dimensionerna användas i gruppen. Vid något tillfälle fick olika deltagare i uppgift att lyssna efter olika dimensioner.
- I flera fall prövades **olika former för mötet**, exempelvis diskussion i bikupor/mindre diskussionsgrupper, ändrad dagordning eller ändrad möblering.
- I något fall provades en mer lekfull variant, där olika personer tilldelas **olika roller** utifrån modellens dimensioner. Sådant rollspel möjliggör att prova hur det känns att vara t ex riktigt negativ eller extremt utforskande.
- **Samtliga övningar avslutades med en gemensam diskussion och reflektion** över hur det gått. Deltagarna valde själva i vilken utsträckning de delade med sig av sina erfarenheter.

- Vid vissa tillfällen fick gruppen även **skriftlig feedback**, som kunde sättas upp t ex i personalrum, Detta gjordes framförallt vid de sjukhusavdelningar som deltog, eftersom personalen där sällan kunde vara med vid alla tillfällen.
- För undervisningssyfte har vi utvecklat ett **mini-case**, som beskriver en strategisk utmaning i ett fiktivt företag. Att diskutera ett sådant neutralt fall, kan i vissa grupper möjliggöra fokusering på kommunikationsmönstrets dimensioner.
- **Intervjuerna** fungerade också delvis som träning, eftersom forskarna då samtalade individuellt med personen om modellen, och intervjupersonerna fick under samtalet själva skatta sin egen och gruppens kommunikationsmönster.
- En möjlig arbetsform (som vi dock har kvar att prova) är att med hjälp av **enkäten** (ovan) få fram hur gruppen ser på sin kommunikation, och med utgångspunkt i dessa data diskutera gruppens kommunikation.

Forskningsarbetet har gett oss några grundläggande insikter som också bör beaktas om man vill arbeta med kommunikationsträning utifrån LHC-modellen:

1. Kommunikationsträning är inte en terapiform. Grupper i kris och med allvarliga personkonflikter behöver reda ut dessa på annat sätt.
2. Kommunikationsträning utifrån LHC-modellen fungerar bäst när grupper är verkliga team, dvs. behöver samarbeta till vardags och har gemensamma frågor. Den fungerar sämre när det handlar om löst sammansatta grupper, som arbetar individuellt, men t ex råkar tillhöra samma avdelning.
3. Kommunikationsträning utifrån LHC-modellen fungerar bäst när mötet handlar om utvecklingsinriktade frågeställningar, förändring, gemensam problemlösning, idéutveckling och lärande. Rena informationsmöten kan visserligen bli lite bättre, om ökad delaktighet kan uppnås, men kommer ändå att domineras av föredragningar och envägskommunikation, dvs. Förespråkande-dimensionen dominerar. Informationsmöten har dock också en viktig funktion i organisationer.
4. Kommunikationsträning är svårt när grupper har stora utmaningar i verksamheten, t ex omorganisationer, nedläggningar, ekonomisk kris etc. När för mycket oro finns i en grupp, kan man inte samtidigt fokusera på kommunikationsmönstret i samtalen. Däremot tror vi att grupper som har utvecklat ett gott kommunikationsmönster kommer att vara bättre på att hantera sådana svåra situationer, eftersom man då har ett bättre lärandeklimat och ett bättre socialt stöd i gruppen.
5. Kommunikationsträning är svårt när det finns mycket konkurrens inom gruppen, och man t ex är rädd för att dela med sig av information och hjälpa varandra, eller där det är viktigt att alltid ”vinna” diskussionen. I analogi med punkt 4 ovan bedömer vi dock att grupper som har utvecklat ett gott kommunikationsmönster kommer att minska antalet revirstrider och minska den personliga konkurrensen.

4.3 Fördjupade beskrivningar av modellens dimensioner

En fördjupad beskrivning av LHC-modellens dimensioner har tagits fram, eftersom modellen är tämligen svår att operationalisera. Denna beskrivning kan vara till vägledning och stöd för organisationer som vill träna kommunikation i grupper.

I ett skede under projektet körde forskargruppen verkligen fast. Vi försökte analysera våra bandinspelade möten noggrant utifrån modellens dimensioner och upptäckte handgripligen svårigheterna med att exakt koda ett samtal utifrån modellen. Vi tyckte olika om samma sekvens, och försökte enas om kodnycklar, men ju mer exakta vi blev, desto fler svårigheter dök upp. Det förvånade oss, för i arbetet med feedback till grupperna, där forskarna arbetade två och två, men gjorde oberoende bedömningar, hade vi ofta en tydlig samsyn kring vad gruppen behövde träna på.

LHC-modellen har många styrkor. Den är rimlig, välgrundad och lätt att kommunicera. Den är inspirerande och har hög ”face validity”, dvs. både forskare och praktiker accepterar den som rimlig och tycker att den är poängfull. Men den har också svagheter som skapar svårigheter för den som vill koda ett samtal (se även Molin, 2012, doktorsavhandling):

1. Modellens dimensioner är *inte ömsesidigt uteslutande*, vilket inom forskningen brukar anses vara ett krav på interaktionsmodeller. En enda mening kan vara både utforskande och omvärldsriktad, till exempel: ”Är det någon som vet hur brukarna ser på den här frågan?” En mening kan också vara förespråkande och omvärldsriktad, och kanske till och med självriktad samtidigt, till exempel: ”Jag vet hur brukarna tänker, och de blir mest nöjda om vi tar X-alternativet”.

2. De olika dimensionerna är *inte entydiga*, utan varje dimension har många uttrycksformer. Till exempel kan en fråga tappa sin utforskande karaktär om den framställs på ett avvisande sätt, exempelvis i ett lätt nedlåtande tonfall: ”Och vart vill du egentligen komma med det där?” eller den kritiserande frågan ”Här har ni plötsligt inte gjort det vi kom överens om, och man undrar ju hur ni tänkte då?”. Båda uttalandena är visserligen, tekniskt sett, frågor, men de uppmuntrar inte till svar utan leder till en ”tillplattad tystnad”.

3. Alla samtal är i hög grad *kulturberoende* och sammanhangsberoende. I en gruppering är man artig och korrekt, i en annan är man varm och kamratlig och i en tredje lite rå i tonen, men med mycket humor under ytan. Det som är oförskämt i en miljö kan vara skämtsamt och till och med uppskattande i en annan, och samtal som knyter an till känslor stärker relationer i vissa grupper, men kan ses som flummiga och osakliga i andra.

Dessa aspekter gjorde att det är svårt att finna entydiga nycklar, eller för att uttrycka det rakt på sak: ju mer vi förfinade våra kodningsnycklar, desto mer trasslade vi in oss.

Vi löste dilemmat så småningom genom att övergå till kvalitativ tolkning, där också sammanhanget vävdes in, och hade en mer översiktlig kodningsnyckel som stöd. Vi försökte lyssna utifrån vad olika repliker betyder i sitt sammanhang. Vi litade därmed i högre grad till vår egen kompetens, men för att stärka analysen dubbelkodades materialet av två forskare.

Med ett sådant arbetssätt blir det möjligt att känna igen t ex utforskande-dimensionen även om meningen inte ”slutar med ett frågetecken”. Exempelvis är det utforskande när en grupp sitter tillsammans och läser ett mail man fått från kritiska brukare. ”Låt oss nu läsa i lugn och ro, och försöka förstå vad det egentligen är de vill säga oss”. En stund av inläsning är ett utforskande i vad brukarna vill säga. Det blir också mer möjligt att känna igen positiv

uppmuntran, även om det bara är ett vänligt hummande, eller att höra en syrlig ton bakom ett till synes oskyldigt inlägg.

Att göra en perfekt tolkning är dock aldrig möjligt. Inte ens individen som talade skulle i efterhand kunna redovisa precis vad hon kände och avsåg i samtalet. Men en inlyssnande, hermeneutiskt inspirerad tolkning, ger ändå mycket mer information om vad som egentligen pågår i mötet. Intressant nog blev vi därmed också i teamet igen mer samstämda kring vilken profil grupper hade, på liknande sätt som när vi i rummet gav feedback till grupperna. Professor Marcial Losada (som f ö inte heller offentliggjort några kodningsnycklar), anställde, bland andra, musikstudenter som hjälp i kodningsarbetet med motiveringen att ”de kan verkligen lyssna”.

Utifrån den insikten utvecklade vi ett kvalitativt bedömningsinstrument på en tio-gradig skala som ligger till grund för cirklarna i avsnitt 3.2. ovan.

Men som alla resenärer vet, kan också omvägar leda till intressanta upptäckter. Genom att vi kämpade så länge med att förstå modellens dimensioner, lärde vi oss mycket om vad de olika dimensionerna kan innehålla och vi återkommer till detta i den populärvetenskapliga skriften som är under färdigställande (Södergren, Molin, Stöllman, Waldenström och Vingård, 2012, kommande).

Nedan följer i korthet några exempel från denna analys, på hur man i ett samtal kan känna igen de olika dimensionerna, dvs. en grövre kodningsnyckel, men ändå förfinad jämfört med dimensionerna i originalmodellen.

Positiv: Stödjer, visar intresse, uppmuntrar, visar respekt, uppskattar, berömmar.

Negativ: Underkänner, avvisar, avfärdar, sarkasm, elakhet, insinuerar, glädjedödare, tyglar, avsnoppande.

Utforskar: Är nyfiken, ställer frågor, undersöker, tar initiativ till kunskapsinhämtning, uppmuntrar någon att berätta mera, föreslår idé-inventering, söker orsaker, ställer öppna frågor, uppmuntrar lyssnande.

Förespråkar: Bidrar med kunskaper, fakta, erfarenheter, källor etc. Argumenterar för lösningar. Berättar om förhållanden, ger rak information. Försvarar sin ståndpunkt, belägger.

Själv: Uttrycker klart egna (och närmaste kollegers) önskemål, behov, målsättningar eller begränsningar. Resonerar inifrån organisationen, resurser, förmågor. Tar ett inifrån-perspektiv på verksamheten.

Andra: Inkluderar utomståendes perspektiv i diskussionen, t ex kunder, konkurrenter, andra enheter, samarbetspartners, intressenter som inte är närvarande, hänsyn till omvärld och framtida brukare. Erkänner utomståendes behov. Tar ett utifrån-perspektiv på verksamheten.

5. Avslutningsvis

Sammanfattningsvis har projektet Balanserad Kommunikation genererat tre typer av resultat, som också översiktligt sammanfattas på nästa sida. Dels *kvantitativa* resultat utifrån enkätdata, som visar samband mellan kommunikationsmodellens dimensioner och olika psykosociala friskfaktorer. Dels *kvalitativa* resultat som är deskriptiva till sin natur som handlar om kontextuella faktorer runt mötet och hur olika möten kan se ut. Dels har vi tagit fram några *praktiska verktyg* (enkät för mätning av dimensionerna, förslag på träningsmetoder och beskrivningar av modellens dimensioner till stöd för tolkning.)

Det finns svårigheter och svagheter i kommunikationsmodellen, som utvecklades av Losada & Heaphy, (2004), men vi är i forskarlaget fortfarande eniga om att LHC-modellen kan ge ett värdefullt bidrag till organisations- och arbetslivsutveckling. Modellens viktigaste bidrag är troligen att generera en ökad medvetenhet om hur våra samtalsformer påverkar lärandeklimatet och arbetsmiljön, och hur effektiviteten i grupper påverkas av dessa.

Vad gäller publikationer från projektet har under 2012 en doktorsavhandling i företagsekonomi publicerats, (Molin, 2012, se även avsnitt 2.1 ovan). En vetenskaplig artikel har sammanställts inom området arbets- och miljömedicin med Åsa Stöllman som huvudförfattare (se sammanfattning i avsnitt 1 ovan).

En kommande populärvetenskaplig skrift, till hjälp för den som i organisationer vill träna grupper i kommunikation är, som nämnts ovan under färdigställande (Södergren, Molin, Stöllman, Waldenström och Vingård, 2013, kommande).

Vi hoppas att detta projekt både inspirerar till fortsatt forskning och till praktisk användning i organisationer.

6. Sammanfattning av resultaten från studien Balanserad kommunikation.

I. Kvantitativa resultat, se avsnitt 2

En viss, men inte så omfattande, *förändring i gruppernas kommunikationsmönster* kan iaktas efter träningen/samarbetet. Förändringen går i modellens riktning.

En *förstärkning av Själv-dimensionen* bidrar, något oväntat, till ett bättre kommunikationsmönster. I originalmodellen framkom att grupper som var alltför självcenterade var problematiska. I vår studie, i offentlig sektor, fanns ett fokus på dem man tar hand om, t ex patienter och elever, och personalens egna behov kom i vissa grupper i skymundan. Det förefaller som att sådana grupper mår väl av våga ta plats och uttrycka sina egna behov och önskemål.

Något samband mellan förbättrad kommunikation enligt LHC och *självskattad hälsa* gick inte att säkerställa. Detta var ett förväntat resultat eftersom mätperioden var mindre än ett år. Enkätdata visar däremot flera signifikanta samband mellan förbättringar i kommunikationsmönstret och *psykosociala friskfaktorer* i arbetslivet, som välbefinnande, stämning/socialt stöd, rolltydlighet, engagemang och lärande. Dessa kan på sikt ge indirekta effekter på individens hälsa, och beskrivs mer i detalj i avsnitt 2.

Särskilt dimensionerna *Positiv och Andra* förefaller spela roll för de psykosociala friskfaktorerna, med flest signifikanta samband. Det innebär att när grupper blir mer positiva och stödjande, och mer intresserade av omvärlden och dem man är till för, stärks också det psykosociala klimatet.

II. Kvalitativa resultat, se avsnitt 3

I den kvalitativa studien har vi, med hjälp av inspelat material från mötena, analyserat betydelsen av sammanhangsfaktorer som ledarskap, medarbetarskap och struktur i mötet. *Ledarskap* spelar stor roll för kommunikationsklimatet, och både ett aktivt och ett mer passivt ledarbeteende kan främja ett bra kommunikationsklimat, fast på olika sätt. Också *medarbetarnas* samspel och delaktighet med varandra, inte bara med ledaren är viktigt för ett bra kommunikationsmönster.

Studien visar också att mötets *struktur* är viktig, och en tydlig struktur kan intressant nog bidra till att skapa den frihet i kommunikationsmönstret som LHC-modellen vill främja. Faktorer som bidrar till ett bra kommunikationsklimat är också att arbeta med mötets form, till exempel i form av case-diskussioner i stället för traditionella agendor, inlagda smågruppsdiskussioner, fokus på framtid och handling, och utforskande av positiva faktorer i arbetet. Också rummets utformning och gruppens storlek spelar roll.

Den kvalitativa analysen visar att gruppernas kommunikationsmönster *kan anta andra former* än de tre grundformer som Losada och Heaphy identifierade. Vår kvalitativa analys visar också att grupper *växlar i kommunikationsmönster* över tiden, beroende på dels samtalets innehålls karaktär, dels på andra bakgrundsförhållanden. En slutsats är att man inte bör diagnosticera grupper en gång för alla, utan använda LHC-modellen som en träningsmodell och ett utvecklingsverktyg.

III. Metodologiska resultat /framtagning av verktyg, se avsnitt 4.

En *enkät* har framtagits som tar temperaturen på kommunikationsmönstret utifrån LHC-modellens dimensioner. Enkäten kan användas av organisationer som vill undersöka gruppernas kommunikationsmönster.

En *repertoar av träningsmetoder* har skapats som kan användas som inspiration för att träna kommunikation utifrån LHC-modellen, samt råd och tips kring vad man behöver tänka på.

En *fördjupad beskrivning av LHC-modellens dimensioner* har tagits fram, eftersom modellen är tämligen svår att operationalisera. Också denna beskrivning kan förhoppningsvis vara till vägledning och stöd för organisationer som vill träna kommunikation i arbetsgrupper.

7. Referenser

Ahlberg, G., Bergman, P., Ekenvall, L., Parmasund, M., Stoetzer, U., Waldenström, M. & Svartengren, M., (2008). *Hälsa och framtid - delstudie 2. Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Utgiven av: Arbets- och miljömedicin. Fulltext: <http://www.folkhalsoguiden.se/Rapport.aspx?id=2678>

Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm, Natur o Kultur.

Csikszentmihalyi, M (1990) *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, Utbildning och Lärande i Arbetslivet*. Norstedts Juridik.

Fredrickson, B. L. (2005). [The broaden-and-build theory of positive emotions](#). In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne (Eds.) *The Science of Well-Being* (pp. 217-238). New York: Oxford University Press.

Fredrickson, B. (2009) Opublicerat föreläsningmaterial 2010 vid Konferensen för Positiv Psykologi i Philadelphia, juli 2009.

Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different?: *Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?*. *European Psychologist*. 11(2):119-127.

HaKul – forskningsprogram vid enheten för Arbets- och miljömedicin, Uppsala. Se <http://www.ammuppsala.se/hakul/beskr.htm>

Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B, (2007) *Type A behavior and work situation: associations with burnout and work engagement*. *Scandinavian Journal of Psychology*. April: 48(2):135-42.

Göransson, Susanna, (2007): *Jagutveckling och arbetsorganisationen*, avhandling, Mälardalens högskola.

Jeding, K., Hägg M. G., Marklund, S., Nygren, Å., Theorell, T., & Vingård, E. (1999). *Ett friskt arbetsliv: Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering* (Arbete och hälsa: vetenskaplig skriftserie, 1999:22). Solna: Arbetslivsinstitutet.

Johnson J.V. & Hall E. M. (1988) *Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional studie of a random sample of the Swedish working population*. *American Journal of Public Health* 78: 1336-1342.

Karasek, R. A. och T. Theorell (1990). *Healthy Work*. New York, Basic Books.

Kaufmann & Kaufmann (2005) *Psykologi i organisation och ledning?* (Studentlitteratur)

Losada, M. & Heaphy, E., (2004). *The role of positivity and connectivity in business teams: A non-linear dynamics model*. *American Behavioral Scientist*, 47: 740-765.

Miller, P.H., (2002). *Theories of developmental psychology* (4th ed). New York: Worth Publishers.

Molin, F., (2012) *The art of communication: Investigating the Dynamics of Work Group Meetings in a Natural Environment*, Doctoral Thesis No. 154 2012. Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen/Department of Business Studies).

Peterson, C. & Seligman M. E. P. (2004) *Character Strengths and Virtues – A Handbook and Classification*. Oxford, American Psychology Association.

Pink, D. (2010). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Edinburgh: Canongate Books.

Schaufeli .W. B, & Bakker A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multiple-sample study*. Journal of Organizational Behavior. 25:293-315.

Senge, P. 1993. *The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.

Siegrist J., Klein D., & Voigt K.H. (1997). *Linking sociological with psychological data: the model of effort-reward imbalance at work*. Acta Physiologica Scandinavica Suppl. 640: 112-116.

Stacey, R. (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations - Learning and Knowledge Creation*. London, Routledge

Södergren, B. (2009); *Kan en god arbetsmiljö främja kompetens, innovativitet, och produktivitet?* Kapitel i antologiskriften *God arbetsmiljö – en framgångsfaktor* (SOU 2009:47).

Södergren, B. (2008) *Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap: Studier om kunskapsprocesser och kunskapsorienterat ledarskap för innovation och förnyelse*. Lärdomar från ett forskningsprojekt. Research Report, Uppsala University, Department of Business Studies. <http://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:131783>

Vingård, E. (2009) *Det friska företaget – hur ser det ut?* Kapitel i antologiskriften *God Arbetsmiljö – en framgångsfaktor*, (SOU 2009:47).

Wheelan, S. (2010), *Att skapa effektiva team – en handledning för ledare och medlemmar*. Studentlitteratur.

Rapport från Arbets- och miljömedicin 3/2012

Balanserad Kommunikation
– en nyckel till produktivitet och hälsa?

Akademiska sjukhuset, Uppsala Universitet, 751 85 Uppsala, Tfn 018-611 36 42
www.amm uppsala.se