



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.

Mars 2016. (Reviderad version från 2012).

Innehåll

Inledning	3
1. Bakgrund till projektet	4
1.1. Översikt av tillvägagångssätt i projektet	4
2. En bakgrund till modellen Balanserad Kommunikation.....	7
2.1. Fem perspektiv i Balanserad Kommunikation.....	8
2.1. Om att använda modellen för Balanserad kommunikation.....	10
2.2. Sambandet som försvann: Möteskommunikation och effektivitet.....	10
2.3. ... men hållbara parametrar	12
3. Kvantitativa resultat: psykosociala friskfaktorer	12
3.1 Effekter i gruppernas kommunikationsmönster	12
3.2 Sambanden mellan kommunikationsmönster och friskfaktorer.....	14
3.3 En kommentar till de kvantitativa resultaten.....	17
4. Kvalitativa resultat: mönster och sammanhangsfaktorer	18
4.1 Om sammanhangets betydelse för kommunikationsmönstret – ledarskap, medarbetarskap och mötets struktur.....	18
4.2 Beskrivningar av olika och växlande kommunikationsmönster.....	20
4.3 Praktisk relevans av de kvalitativa resultaten	24
5. Metodologiska resultat/verktyg från studien.....	26
5.1 En enkät som tar temperaturen på kommunikationsmönstret.....	26
5.2 Utveckling av träningsmetoder.....	26
6. Avslutningsvis	28
7. Sammanfattning av resultaten från studien Balanserad kommunikation.....	29
Referenser.....	30
Bilaga 1.....	33

Inledning

I denna rapport beskrivs resultat och lärdomar från ett forskningsprojekt om kommunikation i arbetsgrupper. Projektet har varit ett tvärvetenskapligt samarbete mellan organisationsforskare och forskare inom arbets- och miljömedicin vid Uppsala Universitet.

Inom projektet, som bygger vidare på tidigare forskning, har projektgruppen utvecklat en kommunikationsmodell; ”Balanserad Kommunikation”. Inspiration till modellen togs särskilt från en amerikansk studie, Losada & Heaphy (2004), som hade sammanställt sex parametrar som de fann vara viktiga för effektiv kommunikation. Deras modell byggde, i sin tur, på tidigare kommunikations- och dialogstudier. I projektet har vi tagit fram en för svenska förhållanden anpassad variant, som vi också strävat efter att göra praktiskt användbar. I forskningsprojektet samarbetade vi med tolv olika lednings- och arbetsgrupper i kommuner och landsting för att observera och träna möteskommunikation, samt undersöka effekter, lärdomar, svårigheter och möjligheter i att använda modellen praktiskt.

I projektet undersökte vi också effekterna av förbättrad kommunikation på medarbetares hälsa och psykosociala friskfaktorer. Vi fann samband som tyder på att parametrarna i modellen kan tränas, och att det i sin tur kan få effekter för psykosociala friskfaktorer, t ex medarbetares välbefinnande, stämningen på arbetsplatsen, rolltydlighet, lärande och upplevt engagemang. Vi utvecklade även träningsformer och en enkät som kan användas för självskattning i grupper. Resultaten från studien beskrivs närmare i denna rapport.

Vi vill rikta ett varmt tack till AFA Försäkring, som har finansierat studien och gett oss möjlighet att arbeta med projektet under 2007-2011.

Medverkande i projektet har varit:

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

Fredrik Molin, Ek.Dr. IPF vid Uppsala Universitet. Under projektet doktorand vid Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet.

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

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

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

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

Denna rapport skrevs i en första version 2012. Men eftersom materialet sedan dess vidareutvecklats och nya lärdomar tillkommit, har vi valt att revidera den 2016. Detta gjordes även mot bakgrund av att Suntarbetsliv under 2016 lanserar ett digitalt träningsverktyg som kan användas av arbets- eller ledningsgrupper för att själva träna Balanserad Kommunikation. Här finns tester, övningar och kunskaper i varierande pedagogisk form. Verkttyget används enkelt via dator, läsplatta och mobil. Det är till stor glädje att få se ett teoretiskt och empiriskt material få ”liv” på detta sätt. Vi hoppas det kan ge ett bidrag till ett bättre arbetsliv.

1. Bakgrund till projektet

Projektet Balanserad Kommunikation har handlat om kommunikation under möten, t ex arbetsplatsträffar eller möten i arbets- och ledningsgrupper.

Möten är viktiga i organisationer. De är en arena för problemlösning, kunskapsdelning, lärande, förankring, idé-generering och beslutsfattande. Möten ger en chans för medarbetare att få information om omvärld och verksamhetsförutsättningar, att få ökad helhetssyn samt diskutera gemensamma utmaningar och möjligheter. Möten är också viktiga för det psykosociala arbetsklimatet, bland annat för att bygga relationer i gruppen, skapa engagemang och ge kollegialt stöd. De är ofta de enda tillfällen då personer, som till vardags har olika arbetsuppgifter, träffas.

I vissa organisationer utgör möten en stor del av arbetstiden. Uppskattningar på uppemot 50 % av arbetstiden förekommer, och viktigt är förstås att mötestiden då används konstruktivt. Men också i verksamheter där man till exempel bara har ett gemensamt möte i månaden, är detta möte på sitt sätt ännu viktigare. Det är vanligen det enda tillfälle då man får inblick i varandras arbete och lyfter övergripande frågor. Mötesklimatet kan då spela en viktig roll för hur deltagarna ser på sin verksamhet under de mellanliggande perioderna.

1.1. Översikt av tillvägagångssätt i projektet

I projektet har vi samarbetat med och följt tolv, sinsemellan olika, arbets- och ledningsgrupper inom svenska kommuner och landsting. Under mötestillfällena observerade och tränade vi gruppernas kommunikation, utifrån parametrarna i modellen ”Balanserad Kommunikation”, som beskrivs närmare i avsnitt 2 nedan. Vi undersökte också effekterna av förbättrad kommunikation på medarbetares hälsa och psykosociala friskfaktorer.

Träning av Balanserad kommunikation.

Forskarna följde grupperna under deras ordinarie möten, när deltagarna diskuterade sina verksamhetsfrågor. Varje grupp följdes under upp till ett års tid, och vi deltog vanligen i ett möte per månad. Under mötena deltog två forskare från teamet, för att sinsemellan jämföra intryck och samla lärdomar. Mötena spelades in i ljudfiler.

Träningen skedde genom att vi observerade kommunikationsmönster utifrån parametrarna i Balanserad kommunikation och gav feedback till grupperna, som deltagarna fick möjlighet att reflektera kring. Under samarbetets gång införde vi också olika övningar, t ex korta rollspel eller att träna specifikt på vissa dimensioner.

Effekterna av träningen utvärderades genom en enkät för självskattning. Enkäten utvecklades för att ta temperaturen på hur gruppmedlemmarna själva uppfattar sitt kommunikationsmönster utifrån modellens dimensioner. En vidareutvecklad variant av denna enkät kommer att ingå i Suntarbetslivs träningsverktyg.

De studerade grupperna hade accepterat att delta i studien. De hade fått information om syftet, och om att det var en forskningsstudie, där vi inte utlovade några specifika resultat. De såg det ofta som en chans att själva lära mer om kommunikation, även om det också fanns vissa skeptiker. Vi gjorde också personliga intervjuer med ca 60 % av mötesdeltagarna, och avslutade samarbetet med fokusgruppdiskussioner och avslutande enkäter.

Att samarbeta med grupperna under en längre tid såg vi som viktigt, dels för att bygga förtroende, dels för att mer långsiktigt kunna följa gruppens utveckling och förstå deras arbete

och organisatoriska förutsättningar. Det gjorde det också möjligt att använda olika träningsmetoder vid olika tillfällen. Genom att följa grupperna ”live” kom vi också att djupare förstå hur viktiga olika kringfaktorer och sammanhanget är för kommunikationen under möten. Dels omvärldsförutsättningar, men särskilt också mötets upplägg, ledarskap och medarbetares agerande (Molin, 2012). Det gav också värdefulla inblickar i hur kommunikationsmönster i en och samma grupp kan växla över tid.

Kvalitativ analys av modellens tillämpning

Utifrån observationerna och inspelat material mötens arbetade vi med kvalitativ analys för a) att vidareutveckla och operationalisera parametrarna för praktisk användning i svenska organisationer, b) studera sammanhangsfaktors betydelse, t ex ledarskap, medarbetarskap och mötets struktur, och c) koda samtalen i olika sekvenser och för att identifiera typfall och vanligt förekommande kommunikationsmönster. (Molin 2012).

Under samarbetet med grupperna utvecklade vi också träningsmetoder, som ger förslag på hur man kan träna på modellens parametrar. Dessa har senare vidareutvecklats i Suntarbetslivs träningsverktyg för att kunna användas av grupper utan extern handledning.

Kvantitativa mätningar av psykosociala friskfaktorer

Ett huvudsyfte med studien var också att undersöka om det gick att urskilja effekterna av förbättrad kommunikation på medarbetares hälsa och psykosociala arbetsmiljöfaktorer. Modellens parametrar hade intressanta teoretiska kopplingar till aktuell arbetsmiljöforskning om vad som kännetecknar ”friska företag” och faktorer som är viktiga för hälsa i arbetet (Vingård, 2009, Svartengren et al 2013, Ahlberg et al 2008). Möten är ju en del av arbetet, och kan förväntas vara viktiga för hur relationer formas i gruppen, hur motivation skapas och hur man ser på sitt arbete.

Vi ville därför undersöka modellens eventuella samband med hälsa och välbefinnande samt psykosociala friskfaktorer 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 den ovan nämnda enkäten, konstruerad utifrån modellens dimensioner. I en ytterligare enkät skattade även deltagarna sin hälsa och psykosociala arbetsmiljö före och efter träningen.

Den senare enkäten bestod av frågor gällande psykosociala friskfaktorer; välbefinnande, stämningen på arbetsplatsen, socialt stöd, rolltydlighet och engagemang, liksom frågor om hälsa. 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 valdes ut för att ge en sammantagen bild av deltagarnas självskattade hälsa och deras uppfattning av sin psykosociala arbetsmiljö

Enkätdata visade på vissa signifikanta samband, i riktning mot stärkta psykosociala friskfaktorer, vilket redovisas närmare i avsnitt 3 nedan. Resultaten indikerar alltså att bättre möteskommunikation kan förbättra den psykosociala arbetsmiljön.

Forskningsfrågorna i sammanfattning

Sammanfattningsvis har projektet centrerats kring fyra övergripande teman:

1. Hur kan man träna Balanserad Kommunikation i svenska arbets- och ledningsgrupper i offentlig sektor, och vilka effekter av träningen kan urskiljas?
2. Kan modellens kommunikationsmönster också knytas till psykosociala friskfaktorer?
3. Hur kan man förtydliga och operationalisera kommunikationsmodellen och därmed göra den mer 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 modellen vidare för analys och praktiskt utvecklingsarbete?

Om de studerade grupperna

De tolv grupper som deltog i studien var mycket olika. De utgjorde sammantaget nästan ett "mikrokosmos", eller en avspegling, av offentlig sektor. Grupperna var dels ledningsgrupper på olika nivåer, dels avdelningar/personalgrupper. Både teknik- och expertorienterade verksamheter finns med, liksom brukarfokuserade, "människonära" verksamheter. Grupperna var olika varandra både vad gäller professioner och hierarkisk nivå – från "golvet" till högsta ledningen.

I studien deltog: 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 var de deltagande enheterna anonymiserade.

Gemensamt för grupperna var att de ingick i kommuner och landsting i Sverige. De är politiskt styrda och verkar i en mycket komplex och föränderlig omvärld. De är också kunskapsintensiva (Södergren, 2008). Det vill säga, medarbetarna har ett specialiserat professionellt kunnande, och de behöver dagligen använda sin personliga kompetens och sina erfarenheter. De behöver dagligen lita till sin förmåga att tolka och förstå nya situationer. Effektiva möten och väl fungerande kunskapsutbyten och problemlösning är därför viktigt för att verksamheten skall fungera effektivt.

Ett samarbete mellan organisationsforskning och arbetsmiljöforskning.

Projektet var ett tvärvetenskapligt samarbete mellan organisationsforskare med företagsekonomisk bakgrund, och forskare från enheten för arbets- och miljömedicin vid Uppsala Universitet. Till projektet knöts också vid olika tillfällen 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 intressant, att låta kvantitativ analys av enkätdata samspela med kvalitativ analys av fallstudier och intervjuer. Det har varit slående hur viktigt det är med ett fördjupat utbyte 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, samt även bidragit till att bygga en bro mellan de olika kunskapsområdena.

2. En bakgrund till modellen Balanserad Kommunikation

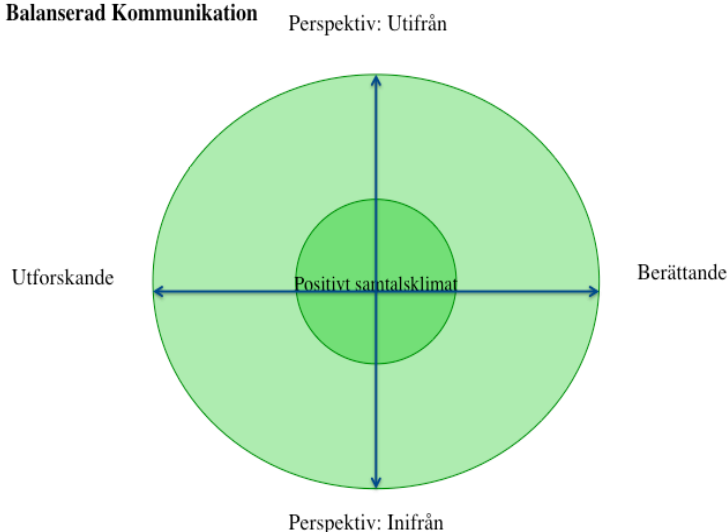
Den modell för Balanserad Kommunikation som vi använt i projektet bygger på tidigare forskning om kommunikation i grupper. Särskilt bygger modellens parametrar på en amerikansk studie, där Losada & Heaphy (2004) hade utvecklat en inspirerande och tankeväckande modell för väl fungerande kommunikation i arbetsgrupper. Modellen är pedagogisk, och uppfattas av många som intuitivt riktig. Vi såg att den möttes med igenkänning och positivt intresse i organisationer, både från medarbetare och ledare. Många har funnit modellen användbar, men Losadas matematiska tillämpning av modellen har senare också mött kritik (mer om detta nedan). I bilaga 1 finns en bild av Losadas & Heaphys modell från 2004.

Losadas & Heaphys modell var sammansatt på ett pedagogiskt sätt, men är egentligen inte unik till sitt innehåll, utan byggde i sin tur på tidigare forskning. Den bygger framför allt på arbeten av Robert Bales, som sedan 50-talet studerat interaktion i grupper, och då använde fyra av modellens parametrar. Modellens parametrar har även stöd i lärandeforskning och i positiv psykologi, se vidare referenser nedan. Den har också likheter med andra, mycket använda, modeller för dialog i grupper, t ex Isaacs (1993) och Döös & Wilhelmson, (2008).

Vi märkte tidigt i projektet att ”original-parametrarna” i Losadas & Heaphys modell var svåra att använda och förstå i detalj, även om de är rimliga på en allmän nivå. Begreppen behövde förtydligas och anpassas för svenska förhållanden. För att kunna använda modellen pedagogiskt (liksom för att forskarna skulle kunna koda data), behövdes mer utvecklade kriterier för hur man känner igen och arbetar med de olika parametrarna. I sin doktorsavhandling diskuterar Fredrik Molin (2012) detta ingående, och visar hur han, med stöd av teamet, utvecklade en metod att observera grupper och kvalitativt skatta parametrarna, med hjälp av spindeldiagram.

Med hjälp av lärdomar från de tolv grupperna följde, har vi föreslagit en vidareutvecklad modell för konstruktiv möteskommunikation. Vi kallar den för Balanserad Kommunikation, ett arbetsnamn som kommit att ”hänga kvar”. Se figur 1, samt beskrivningar nedan.

Figur 1. Parametrarna i
Balanserad Kommunikation



2.1. Fem perspektiv i Balanserad Kommunikation.

I modellen ovan finns i de fyra ”väderstrecken” två parvisa perspektiv (eller dimensioner): *Perspektiv Inifrån* och *Perspektiv Utifrån*, *Berättande* och *Utforskande*. En kärna i modellen, som berikar de övriga, är det femte perspektivet: *Ett positivt samtalsklimat*. När alla perspektiven finns närvarande i kommunikationen, uppstår ett vidgat ”synfält” som möjliggör perspektivbrytningar, ett rikare lärande, mer information på bordet och en mångfald i åsikter. Eller, som man brukar säga: ”Det blir högt i tak”. Samtalen blir ofta mer konstruktiva och handlingsinriktade.

De olika perspektiven både balanserar och förstärker varandra. Alla delarna behövs. ”Bollen” ovan är en pedagogisk illustration, tänkt att använda som underlag för diskussioner och träning¹. När något perspektiv är underdimensionerat, kan man tänka på det som att bollen t ex blir ”halv” (i avsnitt 4.2 finns exempel på sådana vanliga obalanser, som vi såg i de grupper vi följde). Om ”kärnan”, det positiva samtalsklimat saknas, kan man tänka på det som att bollen ”förminskas”. Kanske finns även då alla delar med, men energin är lägre.

I Suntarbetslivs träningsmaterial kommer det att finnas en enkät för där grupper själva kan skatta sitt kommunikationsmönster. Enkätsvaren resulterar i en ”boll” som illustrerar gruppens kommunikationsprofil. Nedan följer en kort beskrivning av de olika perspektiven.

A. Balans mellan ”Berättande” och ”Utforskande”.

Detta begreppspar, som på engelska kallas Advocacy/ Inquiry, är klassiskt inom litteratur om lärande och i dialogmodeller (Argyris & Schön, 1999, Senge 1993, Isaacs 1993, jfr också Wilhelmsson & Döös, 2012).

Berättande-dimensionen innebär i modellen att dela med sig av kunskap, ge input i diskussionen, informera, ge tips, idéer och förslag. Begreppet inkluderar också att förespråka olika lösningar, ge förslag och argumentera för dem (jfr advokaten som försvarar och förklarar). Man kan likna det vid att Berättar-perspektivet ”ger bränsle till brasan”. Det är allas ansvar att hjälpa till, så att all nödvändig information och kunskap finns på bordet.

Utforskande-perspektivet innebär förmågan att undersöka, ställa frågor och följdfrågor, samt att ta initiativ till att mer kunskap inhämtas. Grupper kan dock vara utforskande på många olika sätt, inte bara genom att ställa raka frågor. Man kan t ex uppmuntra varandra att berätta mer och lyssna in varandra noga. Man kan också initiativ till ytterligare kunskapsinhämtning, t ex genom att föreslå att man ska undersöka olika frågor, ta hjälp av utomstående etc.

Balans i kommunikationen råder om en grupp *både* är bra på att dela med sig av sitt kunnande *och* på att nyfiket undersöka andras erfarenheter. Det behöver inte vara lika många frågor som bidrag, men båda perspektiven behöver vara tydligt närvarande i samtalet. Om alla t ex bara framför sina egna åsikter uppstår en obalans, som vi ofta kunde observera. Mötet blir mindre interaktivt och blir mer som en ”talarlista”. Öppna, nyfikna frågor behövs i kommunikationen.

En enkel tumregel vad gäller detta begreppspar är: *Fråga nyfiket. Dela generöst.*

¹ I Fredrik Molins doktorsavhandling användes s. k. spindeldiagram för att ge en mer exakt avbildning av kommunikationsmönstren. Också dessa bygger på kvalitativa skattningar, men utifrån ett mer detaljerat metodverktyg. Se Molin, 2012).

B. Balans mellan Perspektiv Inifrån och Perspektiv Utifrån.

Inifrån-perspektivet handlar om att ta vara på medarbetarnas och gruppens resurser och kompetens. Gruppen inkluderar och beaktar egna perspektiv. Deltagarna sänder ”jag-budskap”, och är öppna med egna behov, tankar, idéer, förhoppningar och farhågor. Man fokuserar på gruppens eller avdelningens förutsättningar, resurser, styrkor, svagheter, och kompetens.

Inifrån-perspektivet hjälper till att lyfta sådant man behöver jobba med internt, t ex bemanning, tidssättning, schemaläggning, resursbehov och kompetensutveckling. Inifrån-perspektivet kan också lyfta en grupp genom att man bygger vidare på och synliggör sina styrkor, eller tar vara på enhetens kompetens på bästa sätt. Fokus i ”Inifrån-perspektivet” ligger på ”jag” och ”mina närmaste kolleger/medarbetare”. Samt på ”vår enhet”.

En tumregel för att arbeta med Inifrån-perspektivet kan vara: Vad tänker vi själva om detta? Vilket stöd och vilka resurser behöver vi för att genomföra det vi vill åstadkomma?

Utifrån-perspektivet handlar i stället om hur väl gruppen relaterar till omvärlden. När utifrån-perspektivet är närvarande i diskussionen, inkluderar man utomstående behov eller perspektiv. Man är fokuserad på kunder/klienter/brukare, dvs. dem man är till för. Man inkluderar också andra intressenter i samtalet, t ex samarbetspartners, andra enheter inom organisationen, ledning, fack, leverantörer, intresseorganisationer, samhälle eller konkurrenter. Utifrån-perspektivet uppmuntrar också till att beakta händelser i omvärlden, förändringstryck, politik, omvärldskrav, kundkrav, attitydförändringar mm. Fokus ligger på omvärlden och utomstående aktörer.

På engelska kallas Inifrån/Utifrån-perspektiven ”Self” and ”Other”. I vår studie använde vi först Själv och Andra för detta begreppspar, men fann att de var svåra att förklara pedagogiskt. Begreppen har rötter, bl. a. i psykologen Martin Bubers verk ”Jag och Du”. Buber menade att människan inte kan skapa en identifikation av sitt Jag, om hon inte kan relatera till ett Du. Den vackra tanken är att vi alla formas som individer i relationen till andra.

Motivationsforskning pekar i liknande riktning. En av människans viktigaste drivkrafter är att få lära och få möjlighet att bli riktigt bra på någonting, dvs. stärka sig *själv*. En annan och lika viktig drivkraft är att bidra till någonting meningsfullt, dvs. att göra nytta för *andra*. (Pink 2010). Dimensionsparet används också i Cooperrider & Sekerka (2003) och Cooperrider & Whitney (2005) i samband med användandet av Appreciative Inquiry (AI).

En tumregel för att arbeta med Utifrån-perspektivet kan vara: Hur bidrar vi som bäst till samhället och dem vi är till för? Hur påverkar vi andra kolleger/avdelningars arbete?

C. Ett positivt samtalsklimat

Det sista perspektivet har vi kallat för ett *positivt samtalsklimat*. Positiv-perspektivet är av lite annorlunda karaktär, för det finns inbyggt, och förstärker de övriga perspektiven. Därför har vi också placerat det i modellens centrum. Man kan utforska på ett positivt sätt, liksom förespråka och berätta. Man kan också ha en positiv samtalston när man samtalar om både omvärld/kunder och interna frågor, dvs. perspektiven Utifrån och Inifrån. Det positiva samtalsklimatet är som ”jästen i degen”. Det får övriga ingredienser att lyfta.

Positiv-perspektivet kännetecknas av ett uppmuntrande, stödjande sätt att samtala, där man förstärker varandra, ger positiv återkoppling och visar respekt och sympati. Man refererar till varandra, och bygger vidare på tankar. I fokus är omtanke och en vilja att bygga vidare

När positiv-perspektivet stärks förändras ofta samtalet, från ett mer avvaktande, stramt samtal, till att bli mer levande och engagerat. Man tar ut svängarna mer i alla riktningar. De övriga perspektiven kommer så att säga till sin rätt. Det är dock viktigt att påpeka att "falsk glättighet", att sopa problem under mattan, eller att inte vilja framföra konstruktiv kritik, *inte* är positivt. Det snarare skadar samtalsklimatet.

Också negativitet har sin plats i samtalet. Exempel vi sett på fördelarna med att vara negativ, "fast på ett bra sätt" är: att vara ärlig när någonting är bekymmersamt, att ta problem på allvar, och att våga ha en avvikande åsikt. Konstruktiv kritik, med omtanke om person och verksamhet, är också positiv. (Jfr Bagozzi, 2003; Lopes & Cunha, 2006, som lyfter fram negativitetens goda sidor och Fredrickson, 2011 som betonar vikten av öppenhet också med det som bekymrar).

Man kan se det som att ett i grunden positivt klimat, snarast *förbättrar* möjligheterna att också framföra farhågor, invändningar och ärlig kritik.

Däremot finns det andra sorters negativitet som är direkt skadlig, både för samtalet och sannolikt också för verksamheten. T ex om deltagare i mötet har för vana att: "dissa", avvisa eller avfärda andras inlägg, trycka till den som säger något, raljera över "dumma idéer", uttrycka sig cyniskt, sarkastiskt och nedlåtande. Eller att på andra sätt förminska andra.

Dimensionen Positiv och Negativ härstammar från Bales s.k. IPA-modell (1950a, 1950b). Bales fann dimensionen vara viktig i analysen av grupper. Betydelsen av ett positivt arbetsklimat för lärande och handlingsförmåga finns också beskrivet i studier, t ex Fredrickson, (1998, 2002), Gottman (1994), (Cameron, 2008) (Baumeister et al (2006), Roberts, 2006). Se även Molin, (2012) för en översikt.

I projektets första skede skilde vi mellan Positiv och Negativ (vilket syns i figurerna i avsnitt 4.2.). Men i omarbetningen av modellen, som också ligger till grund för Suntarbetslivs verktyg, valde vi, utifrån vad vi lärt under projektet, att inkludera den "bra" negativiteten i ett positivt arbetsklimat.

2.1. Om att använda modellen för Balanserad kommunikation.

Viktigt ur ett tränings-perspektiv är att grupper kan göra sin *egen* bedömning av mötets kvaliteter. Det är av mindre värde om någon "utifrån" fastställer hur en grupp kommunicerar vid en viss tidpunkt. Data från våra observerade grupper visade tydligt att en och samma grupp kan ha olika kommunikationsmönster under olika möten, eller till och med under olika sekvenser inom ett möte. Att synliggöra sådana varianter, så att man kan lära av olika mönster, blev ett viktigt uppdrag. Se vidare Molin (2012), och exempel i avsnitt 4.2. nedan.

Ett team kan också lära sig mycket genom att utforska hur man kommunicerar. Till hjälp i detta kan man ta hjälp av den tidigare nämnda enkäten, gärna tillsammans med olika övningar. Man kan lära av de gånger det går bra, och sträva efter att kommunikationen långsiktigt blir mer balanserad. Ett ökat "gehör" för kommunikationens betydelse i möten hos deltagarna, ger gruppen möjlighet att själva skapa mer konstruktiva möten. Man kan också lära sig mer om vad hur mötet upplägg påverkar kommunikationen, och om ledares och medarbetares möjligheter att påverka mötet.

2.2. Sambandet som försvann: Möteskommunikation och effektivitet.

En ambition som, efter moget övervägande, lades åt sidan i forskningsprojektet Balanserad Kommunikation, var att försöka knyta enkätdata till mätningar av effektivitet i de grupper vi

följde. Vi fann (efter inledande försök att mäta ekonomisk effektivitet och kundnöjdhet i de medverkande organisationerna) att det var alltför komplexa samband, och inte trovärdigt att tillskriva möteskommunikation en mätbar och spårbar effekt på verksamhetens yttre effektivitet, t ex i termer av kundnytta eller finansiell ställning.

Många faktorer påverkar verksamheterna i offentlig sektor, från politisk turbulens till finansiella eller demografiska förutsättningar, från ledarskap och organisering, till professioners utveckling (t ex nya rön inom pedagogik eller medicin). Det vore därför osannolikt att just möteskommunikation skulle kunna hävdas vara en enskild faktor i sådana komplexa verksamheter. Vi avstod därför från att söka samband mellan yttre effektivitet och observerade kommunikationsmönster. Däremot såg vi det meningsfullt att mäta effekter på psykosociala friskfaktorer, eftersom ju möten utgör en direkt del av vardagen, och involverar just de personer som finns i verksamheten.

Losada & Heaphy (2004) hade däremot tidigare testat sin modell på 60 ledningsteam i amerikanska högteknologi-företag, som i en laboratorieövning fick genomföra strategidiskussioner. Kommunikationen under samtalen kodades i en matematisk datormodell utifrån deras modellparametrar. De fann en samvariation mellan bra kommunikationsmönster, utifrån sin modell, och hög effektivitet i organisationerna, både vad gäller kundnytta och ekonomiska resultat. Högpresterande team hade positiv kommunikation och balans i dimensionerna kunde.

Losadas material var publicerat i tre vetenskapliga artiklar, i olika och mycket ansedda forskartidskrifter, inom datamodellering, psykologi och sociologi. Vi tog i vårt projekt stöd i artiklarna för tanken att ”bra” kommunikation också främjar effektivitet i verksamheter. Artiklarna var ofta citerade, och Losada hade samarbetat med andra tongivande forskare.

Men nästan tio år senare blev Losadas matematiska tillämpning, allvarligt kritiserad (efter det att vårt projekt hade avslutats). Brown, Sukal & Friedberg (2013) ifrågasatte dels användandet av komplexitetsmatematik på sociala processer. Dels lyfte de fram att tillämpningen av de matematiska modellerna inte varit korrekt. Brown et al (2013) vände sig dock *inte* mot kommunikationsmodellen eller parametrarna per se. Kritiken tog främst sikte på en positivitetskvot, som Losada också använt i andra böcker och artiklar. Men samma typ av modellering ingick också i kommunikationsmodellen.

Losada har skrivit ett svar på kritiken och medger vissa matematiska fel. Han hävdar emellertid också att han har mångåriga empiriska data som visar att team som använder kommunikationsmodellen får betydande produktivitetsvinster. Han står fast vid att det *är* möjligt att använda icke-linjära, dynamiska modeller på denna typ av process, och påpekar att det även görs i andra samhällsvetenskapliga studier. Han påpekar också att kritiken riktas mot de matematiska modellerna från 1999, som vidareutvecklats väsentligt sedan dess.

I teamet som arbetat med Balanserad Kommunikation har vi inte kompetens att gå in i den matematiska diskussionen. Vi valde ju själva att inte försöka tillämpa modellen matematiskt, utan tog inspiration av de betydligt mer välförankrade parametrarna. Vi tog också redan från början de matematiska finesserna med en rejäl nypa salt, främst för att vi såg att den matematiska modelleringsansatsen var omöjlig att använda praktiskt i organisationer (Molin 2012). Därför valde vi att istället arbeta dels med enkäter, dels med deltagande observation med kvalitativ analys (Molin 2012).

Sammanfattningsvis bör Losada/Heaphy-studiens slutsats (2004) att ”bra” kommunikation också kan knytas *matematiskt* till effektivitetsmått som lönsamhet mm, mot bakgrund av

kritiken, ifrågasättas tillsvidare. Vi informerade Suntarbetsliv om denna kritik, så snart den kommit till vår kännedom under 2013, inför beslutet om att ta fram ett träningsmaterial.

2.3. ... men hållbara parametrar

Däremot tvekar vi inte om att modellens *parametrar* är användbara, som underlag för egenutvärdering, träning och för att lära mer om kommunikation i grupper. Baserat på våra deltagande observationer och intervjuer, ser vi att många goda effekter av Balanserad Kommunikation är högst sannolika. Modellen ger också ett verktyg för att samtala om hur man kommunicerar som grupp, och det är i sig värdefullt. Vi pratar ju sällan om *hur* vi kommunicerar.

När ”bollen” är i balans uppstår ofta ett rikare lärande och kunskapsdelning, ökad delaktighet, högre engagemang, mer allsidig belysning av frågeställningar, samt ökad öppenhet från deltagarna. Modellen uppmuntrar till ökad inkludering av och respekt för aktörer i omvärlden, t ex användare och brukare eller andra enheter inom organisationen, vilket ofta tillför ny energi i samtalen. Den lyfter också fram vikten av att respektera inre faktorer, som kompetens, resurser och behov. Därtill fann vi, som redovisas närmare nedan, mätbara skillnader i psykosociala friskfaktorer.

Att förbättrad kommunikation i möten också gynnar verksamheten finner vi därför mycket sannolikt. Särskilt gäller det om man i verksamheten arbetar med människor, vilket ofta är fallet inom offentlig sektor. Stämningen på den egna arbetsplatsen är då extra viktig för mötet med brukare eller klienter. Stöd finns även i tidigare forskning för att när arbetsklimatet präglas av goda relationer och positiva emotioner blir effekter ökad förmåga till inläring och ökad handlingskraft (Fredrickson, 2005.). Liksom bättre hälsa (Dutton & Heaphy, 2008).

Den modell för Balanserad Kommunikation som vi arbetar med idag, och som Suntarbetsliv använder som grund för ett träningsverktyg, är sammanfattningsvis en av oss utvecklad version, efter att ha deltagit i ett 100-tal möten i kommuner och landsting. Modellen är inspirerad av Losadas & Heaphys grundparametrar, samt annan relaterad teori. Den matematik som kritiserats i Losadas arbeten har vi inte använt i projektet.

3. Kvantitativa resultat: psykosociala friskfaktorer

Nedan presenteras resultaten från den kvantitativa delen av studien i punkterna (a-k) nedan. Resultaten är sammanställda av Åsa Stöllman, verksam vid enheten för Arbets- och Miljömedicin vid Uppsala Universitet.

3.1 Effekter i gruppernas kommunikationsmönster

a) En viss, men inte så omfattande, förändring i gruppernas kommunikationsmönster kan iakttas efter träningen/samarbetet. Förändringen går i modellens riktning (dvs. ”större boll” och mer positivt samtalsklimat).

Enkätdata från de grupper vi arbetat med visar att de efter träningen och forskningssamarbetet har skattat sin kommunikation som något förändrad i den förväntade riktningen. Grupperna har blivit mer positiva och något mindre negativa. Berättandet har tonats ned något och gett utrymme för utforskande-dimensionen, som har ökat. Balansen mellan Utifrån- och Inifrån-perspektiven är bättre, och har stärkts i båda riktningarna.

Förändringarna var signifikanta vad gäller dimensionerna Utforska och Inifrån-perspektiven. Trots att inte de fyra övriga dimensionerna är signifikanta, går ändå helhetsmönstret i riktning mot kommunikationsmodellens idealtyp (dvs. ”större boll” och mer positivt samtalsklimat: högre värden på positiv-dimensionen och lägre på negativ-dimensionen). Även om några av dimensionerna var för sig är behäftade med osäkerhet, bedömer vi det som osannolikt att det sammanlagda förändringsmönstret skulle uppstå av en slump.

b). Förstärkning av Inifrån-perspektivet bidrar, något oväntat, i hög grad till ett bättre kommunikationsmönster.

De flesta grupper vi mött var bra på att berätta och förespråka. En stor del av mötestiden bestod av information och att framföra åsikter. Bedömningen var därför att Berättarperspektivet inte var något grupperna behövde träna på, även om det ibland behövdes en jämnare fördelning av sändningsutrymme. Däremot behöver många grupper stärka Utforskande-dimensionen. Utforska är även en dimension som är lätt att öva på. Den 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 dimensioner växer och ”bollen” blir, bildligt talat, större.

När det gäller perspektiven Inifrån och Utifrån ser vi i enkätmaterialen en utveckling i båda polerna. Detta resultat skiljer sig från de övriga där en dimension i varje par har förstärkts och en har minskats. Det skiljer sig också från den allmänna ”trenden” i organisationer som syftar till att öka kundorientering och sätta allt fokus på brukarna.

I några av grupperna (t ex förskola och sjukhusavdelningar), blev det en viktig del av träningen att uppmuntra Inifrån-perspektivet, snarare än att förstärka Utifrån-perspektivet, och det kan vara det som slagit igenom i det statistiska materialet. I dessa grupper fanns ett stort fokus på dem man tar hand om, patienter och elever, medan personalens egna behov kom i skymundan. Grupperna hade då en annan typ av obalans i det här dimensionsparet, med ett alltför dominerande Utifrån-perspektiv, på bekostnad av för lite Inifrån-perspektiv (se även illustration i avsnitt 4.2. nedan).

Alltså kan en förstärkning av Inifrån-perspektivet i vissa sammanhang vara önskvärt, när det inte är introvert/självpupptaget, utan mer handlar om att våga ta plats och uttrycka sina egna behov och önskemål. Med ”en stor boll” innebär det att gruppen har respekt för sig själva och varandra. Om inifrån-perspektivet inte balanseras med Utifrån-perspektivet kan det dock bli bekymmer med en mer inåtvänd attityd och ett svagare intresse för kunder eller andra externa parter. Men om båda perspektiven finns närvarande, är Inifrån-perspektivet berikande.

En slutsats är 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 mästarskap”, dvs. att bli riktigt bra i sitt yrke. Detta kan bidra till att förklara betydelsen av Inifrån-perspektivet i vårt material.

Det är logiskt, utifrån kommunikationsmodellens sammansättning att också en stärkning av Inifrån-perspektivet 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.

3.2 Sambanden mellan kommunikationsmönster och friskfaktorer

Som nämnts inledningsvis, ville vi i studien undersöka om förbättrad kommunikation enligt Balanserad Kommunikation 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 sitt ursprung i tidigare forskning, och finns med i formulär som ofta används inom det psykosociala arbetsmiljöfältet, (SF-36, WAI, QPS, Krav-kontroll-stöd modellen, Utricht'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). Samband mellan förbättrad kommunikation enligt Balanserad kommunikation 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. 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.

Resultaten visar som helhet en viss samvariation mellan psykosociala arbetsmiljöfaktorer och kommunikationsdimensionerna i den förväntade riktningen utifrån kommunikationsmodellen. Vissa av dessa samband är signifikanta, vilket beskrivs nedan. Även de icke-signifikanta värdena pekade i den förväntade riktningen, dvs. mot en "större boll". En viss förbättring i de psykosociala friskfaktorerna samvarierar med högre värden i dimensionerna Positiv, Andra, Inifrån och Utforskande, samt minskad negativitet, och mindre övervikt i Berättande. Att hela mönstret skulle vara ett resultat av slumpen är mindre sannolikt.

Också här var det intressant att se att de psykosociala friskfaktorerna samvarierade positivt med en ökning av Inifrån-perspektivet. 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 rätt ensidigt satsar på förändringar i riktning mot ökat kundfokus.

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

*e) **Välbefinnande** i arbetet samvarierar signifikant med förstärkning av dimensionerna Utifrån 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).

Enkätresultaten visar att välbefinnande är högre, dels då det råder en positiv kommunikation, dels då Utifrån-perspektivet har stärkts. En psykosocial arbetsmiljö där vi blir bekräftade och får feedback, påverkar sammanhållningen och trivselen. 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)

Välbefinnandet samvarierar också med en kommunikation där individerna är omvärldsorienterade och inkluderar andra i samtalet. Man mår bra av att bidra och ha fokus på 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 Inifrån*

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 signifikant med förbättrad kommunikation i dimensionerna Utforska och Inifrån-perspektivet. Vi vet att det emotionella klimatet i arbetsgruppen är viktigt på många sätt och att ett gott sådant borde inkludera en god kommunikation med högt i tak. Ett starkt Inifrån-perspektiv 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 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 Inifrån-perspektivet.*

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 Balanserad Kommunikation. Rolltydligheten har ökat då

kommunikationen förstärkts i tre dimensioner; Positiv, Utforskande och Inifrån. 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 med Utifrån-perspektivet

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 utvecklat sin kommunikation gällande Utifrån-perspektivet, 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 Utifrån-perspektivet.

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). Lärande är en viktig motivationsfaktor. (Berglund, 2011 och Pink 2010.)

Möjligheten till lärande i arbetet samvarierar i enkätsvaren signifikant med Positiv- och Utifrån-dimensionerna. Att lärande sammanhänger med ett Utifrån-perspektiv är intuitivt logiskt. Ett ökande fokus på omvärlden och på andras 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 lärande.

Också i litteraturen om lärande organisationer brukar fokus ligga på att man är öppen för omvärldsinstryck, och att man har ett systemtänkande som inkluderar många olika intressenter och aktörer - det vill säga Utifrån-perspektivet. (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 lärandeförmåga.

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 Utifrån har störst effekter på psykosociala faktorer

De dimensioner som har mest samvariation med de psykosociala faktorerna är Positiv och Utifrån-perspektiven, 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).

3.3 En kommentar till de kvantitativa resultaten.

Sammantaget har det varit intressant att se att samvariationen genomgående stärker idén att ”bollen” i kommunikationsmodellen ska växa. Det är också spännande att dimensionen Inifrån, lite oväntat, har varit så pass betydelsefull i de grupper vi arbetat med. Vi hade i forskarlaget gärna sett ännu 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 vid studiens start haft de kunskaper vi nu byggt upp under forskningsarbetet, hade vår träningsinsats säkerligen 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 en finanskris under perioden, 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 avspeglning av hur arbetslivet ser ut i hårt pressad offentlig sektor, vilket är intressant i sig. Mot den komplexa bakgrunden ser vi det ändå som spännande att tydliga resultat uppnåddes.

4. Kvalitativa resultat: mönster och sammanhangsfaktorer

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 dimensioner: Deskriptiva data om olika kommunikationsmönster i grupper, och hur mönstren kan variera över tiden.

Dessa områden skall beskrivas närmare i det följande.

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

I sin 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. Kommunikation sker ju alltid i ett sammanhang. Att påverka också detta är viktigt om man vill förbättra mötets kommunikation.

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
- d) *olika funktioner* i möten analyseras också i avhandlingen, mötets betydelse för lärande, relationsbyggande respektive beslutsfattande.

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 Utforskande, Utifrån-perspektivet och Positivt samtalsklimat). 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 Wheelan, 2010²). I grupper där kommunikationsmodellens hela repertoar utnyttjas, ställer medarbetare frågor och bidrar till varandra lika mycket som till chefen.

c) Om strukturen i mötet.

Molin (2012) lyfter också fram strukturella aspekter, som är viktiga för att skapa förutsättningar för Balanserad kommunikation. Intressant nog verkar det som att ganska mycket struktur i mötet kan framkalla ökad "frihet" i kommunikationen. Till exempel gynnas kommunikationen där man har tydlig form och struktur för mötet, och när den som leder mötet är noga med att följa strukturen, även om han/hon samtidigt är flexibel. Också i grupper där man lägger tydligt fokus på framtidsfrågor och fortsatta åtgärder, förbättras också kommunikationen.

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 ha en balanserad kommunikation. Detta är inte förvånande, eftersom Balanserad Kommunikation 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)³.

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 av dessa.

De tre olika funktionerna ställer delvis olika krav på de olika dimensionerna i Balanserad Kommunikation. Det lärandeorienterade mötet förefaller gynnas allra mest av att gruppen kommunicerar enligt modellen.

² 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.

³ 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 är betydelsefulla, men de tre kontextfaktorerna, ledarskap, medarbetarskap och struktur, är särskilt viktiga att ha förståelse för om man i organisationer vill analysera kommunikationsmönster utifrån grunderna i Balanserad kommunikation.

En praktisk implikation är att om man i organisationer vill träna grupperns kommunikation med utgångspunkt i Balanserad Kommunikation, så hjälper det inte att enbart arbeta med kommunikationsmönstret, om andra sammanhangsfaktorer skapar motkrafter. Och, omvänt, kan man ta hjälp av de tre sammanhangsfaktorerna för att generera bättre förutsättningar för ett gott kommunikationsmönster inom ramen för mötet.

Molin (2012) föreslår således att ett bra kommunikationsmönster enligt Balanserad Kommunikation *tillsammans med* ett ledarskap, medarbetarskap och mötesstrukturer som främjar god kommunikation, skapar förutsättningar för ett gott lärandeklimat under möten.

4.2 Beskrivningar av olika och växlande kommunikationsmönster

a) En kvalitativ analys av våra studerade möten visar att grupperns kommunikationsmönster kan anta många olika former, och att dagsformen kan växla. Det går inte att stabilt "utvärdera" en arbetsenhets kommunikationsprofil. Däremot kan grupper ha olika benägenhet eller tendens att kommunicera på olika sätt.

Vår analys visar att grupper kan ha många olika slags obalanser i kommunikationsmönstren. Nedan ges några exempel på detta från våra data, med cirklar från möten som illustrerar olika typer av kommunikationsmönster. Vi har bland annat funnit grupper som har "underskott" i Utifrån och Inifrån-perspektiven. Också "underskott" i Utforskande-dimensionen är vanligt förekommande, se bildillustrationer nedan.

Vi har däremot inte funnit någon grupp som har underskott i dimensionen Berättande. De flesta grupper är bra på att tala och bidra, lägga fram argument, idéer, och redovisa sina kunskaper eller fakta. Berättande-dimensionen uppfattas ibland som problematisk genom att "vissa pratar för mycket". Men Berättande är en kärna i varje samtal, utan deltagarnas input skulle ju inte något samtal äga rum. Tydligt i materialet är dock att människors naturliga benägenhet att tala och lägga fram sina egna argument, behöver balanseras av ett intresse för omvärlden, en nyfikenhet och ett utforskande förhållningssätt, samt ett positivt bemötande från andra kollegor.

Skattningarna av värdena på cirklarna är gjorda genom *kvalitativ* analys av materialet. Genom att lyssna på de bandade samtalen har forskargruppen gjort bedömningar på en skala 1-10 av de olika dimensionerna, där också sammanhanget och gruppens kultur beaktats. Bedömningarna har genomförts av två forskare var för sig. Metodiken för denna skattning redovisas i Molin (2013).

b) Den kvalitativa analysen visar att många grupper växlar över tiden, beroende på dels samtalets 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

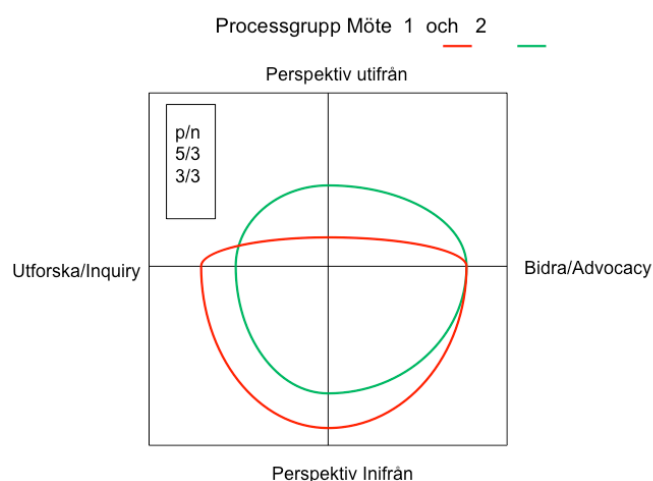
gång till gång. Träningen ger inte en linjär utveckling, utan det varierar med sammanhang, vilka ämnen man diskuterar och gruppens stämning eller ”dagsform”.

Ett exempel var 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 var på dagordningen, och konkurrens om fördelning uppstod. Genast märkte vi en annan ton i kommunikationen och mötet blev mindre positivt och utforskande. Men nästa möte hade gruppen återvänt till sitt vanliga samtalsklimat.

Exempel på olika kommunikationsmönster från studien

Nedan visas några exempel på olika kommunikationsmönster från studien. Tanken med dessa illustrationer är att ge grupper, som vill arbeta med Balanserad kommunikation, möjlighet till igenkännande, jämförelser och diskussion.

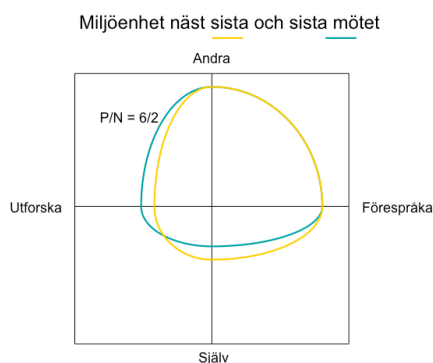
Exempel 1: En grupp med lågt Utifrån-perspektiv



I figuren ovan visas ett exempel på en grupp som har balans i utforskande och berättande, 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 omvärldsfrågor, och obalansen blev mindre markant.

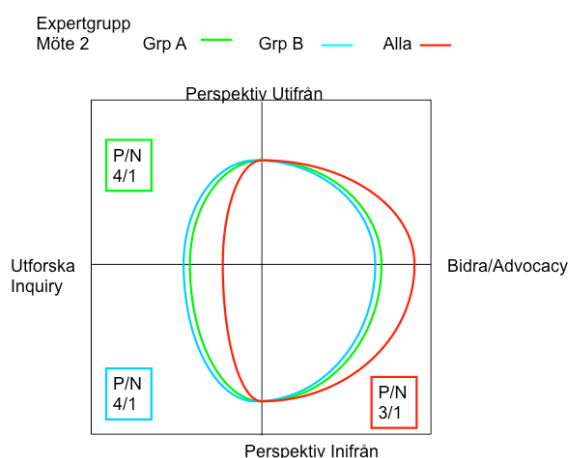
Exempel 2: En grupp med lågt Inifrån-perspektiv.



Bilden ovan visar ett exempel på en grupp som istället har lågt värde, enligt vår kvalitativa skattning, i Inifrån-perspektivet. Mönster som liknade detta förekom i några av våra mest ”brukar-nära” miljöer, särskilt förskola och sjukhusenheter, men även i något fall i andra grupper. 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 Inifrån-perspektivet, vilket oftast togs väl emot av gruppen. Grupper med låg Själv-dimension behöver inte vara illa fungerande i sin verksamhet, utan är tvärtom hängivna uppgiften. Men ur arbetsmiljösynpunkt har vi funnit att det är viktigt att också uttrycka egna behov och perspektiv. Och också för verksamheten ska vara långsiktigt hållbar behöver sådana grupper inkludera inifrån-perspektivet (jfr den statistiska analysen i 2.2 ovan).

Exempel 3: En grupp med låg Utforskande-dimension



I skissen ovan syns istället 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 delade man upp den större gruppen i två mindre grupper under en del av mötet, och forskarna lyssnade på varsitt möte (A och B). Utforska-dimensionen ökar i båda grupperna, när grupperna blir mindre. I plenum var däremot Berättande den vanliga samtalsformen.

Vi har noterat att många olika typer av grupper kan ha låg grad av Utforskande. Mönstret fanns både i grupper med ledare, experter och medarbetare. Det förefaller alltså som att det finns ett motstånd eller en ovana att fråga varandra. En förklaring, som framkom i intervjuer, 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, är utforskande en viktig ingrediens.

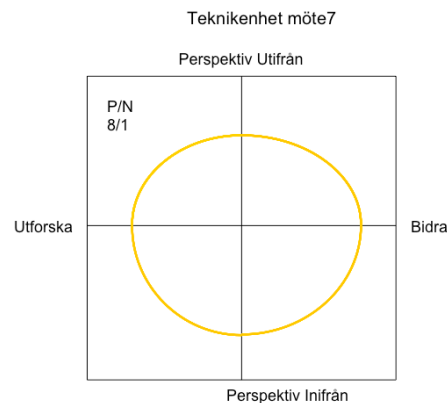
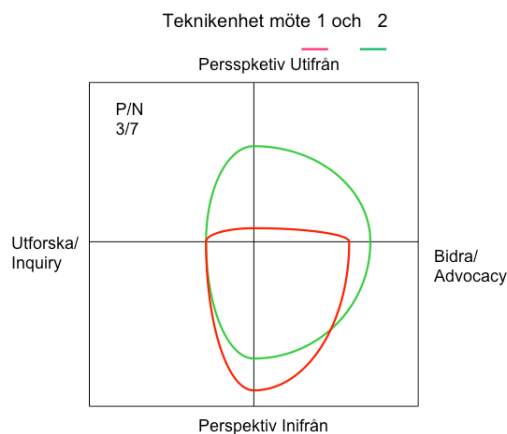
Exempel 4: En stabil och självtränande enhet

I den vänstra figuren nedan ser vi exempel på en ledningsgrupp på mellannivå, som under stor del av samarbetet höll kommunikationen i ett mycket utvecklingsinriktat läge, och snabbt utvecklade ett mönster som liknar kommunikationsmodellens ”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. Det positiva samtalsklimatet har då också förstärkts.

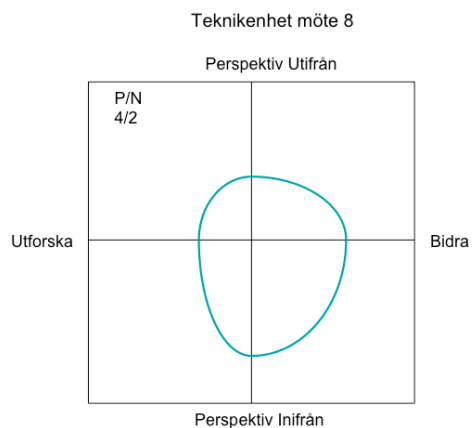


Exempel 5: En mycket växlande enhet

En enhet som växlade mycket under studiens gång var en teknikenhet, se nedan. Första mötet var mest inåtfokuserat, medan andra mötet var betydligt mer omvärldsorienterat. Enligt våra kvalitativa tolkningar utvecklades gruppens kommunikation väl, och deras enkätdata stärker också bilden att de upplevde en förändring i ”rätt” riktning, dvs mot Balanserad Kommunikation. Det är lite spännande eftersom det var en grupp som inte alltid var så intresserade av ”mjuka frågor”, och ofta 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.



Om modellen vore diagnostiserande och vi ville utvärdera hur gruppen faktiskt är, så vore en rimlig tolkning att träningsamarbetet helt misslyckats och gruppen är tillbaka där man började. En alternativ, mer processinriktad, slutsats är att fallet tydligt visar hur utvecklingsarbete av detta slag kan gå till. Gruppen tar några steg, och så inträffar något som gör att man återgår till ett tidigare beteende. I just det här fallet var det diskussionens karaktär, där man började samtala om ett känsligt ämne, som gjorde att gruppen fick detta mönster.

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 mm. Situationen och sammanhanget är mycket viktigt, jämför även de kvalitativa resultaten i avsnittet ovan. Det är viktigt att använda kommunikationsanalysen som ett dynamiskt och stödjande utvecklingsinstrument, som också tillåter variationer utifrån gruppens behov. Man kan lära av både ”bra” och ”dåliga” möten.

4.3 Praktisk relevans av de kvalitativa resultaten

Vi vill med exemplen och cirkelarna ovan visa att grupper kan se olika ut, och kan förändras över tiden. Förhoppningen är att bidra till organisationer med exempel och idéer att relatera till i eget utvecklingsarbete. I Suntarbetslivs material kommer det att finnas mer information om vilka problem och möjligheter de olika typerna av kommunikationsmönster innebär.

En slutsats är att ett kommunikationsmönster i en grupp inte kan (eller kanske inte ens bör?) vara konstant perfekt. Det är viktigt att Balanserad Kommunikation används som ett dynamiskt utvecklingsinstrument, inte som en statisk diagnos. Framför allt är det viktigt att inte döma eller utvärdera grupper som ”bättre” eller ”sämre”. Om grupper tränar 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 behöver hanteras.

5. Metodologiska resultat/verktyg från studien.

Projektet Balanserad Kommunikation har också gett tre typer av metodologiska resultat, dvs. verktyg som kan användas av den som vill arbeta med att utveckla sin arbetsgrupps kommunikation. Det är a) en enkät som kan användas för självskattning av kommunikationsmönstret i en grupp, b) ett antal förslag på träningsmetoder för att träna Balanserad Kommunikation och c) mer information om hur man kan förstå modellens dimensioner. Exempel på c) gavs i tidigare avsnitt. I följande avsnitt beskrivs kortfattat enkäten och träningsmetoderna.

5.1 En enkät som tar temperaturen på kommunikationsmönstret

Inom ramen för projektet Balanserad Kommunikation utvecklade forskargruppen en enkät som kan användas för att beskriva hur deltagarna i en arbetsgrupp uppfattar gruppens möteskommunikation utifrån modellen. Enkäten kommer att kunna användas av organisationer som vill undersöka gruppens kommunikationsmönster.

Varje dimension i modellen (Inifrån, Utifrån, Utforska och Berätta och Positiv/negativ) representerades i enkäten av tre frågor, och dessa tre frågor lyfte fram 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.

Efter insamlandet av data tog vi hjälp av en statistiker på enheten för Arbets- och miljömedicin i Uppsala, att validera enkäten med hjälp av principalkomponentanalys. Under framtagandet av Suntarbetslivs träningsmaterial, har enkäten utvecklats vidare mot bakgrund av vad vi lärt om dimensionerna.

Avsikten med enkäten var att den ska kunna användas av grupper eller organisationer som önskar ta temperaturen på sin arbetsgrupp, före eller efter ett utvecklingsarbete. Den hjälper gruppen att se vilken av dimensionerna man behöver träna mest på.

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

5.2 Utveckling av träningsmetoder

I arbetet med grupperna utvecklade vi repertoar av träningsmetoder, som kan användas för att träna Balanserad kommunikation, samt råd och tips kring vad man behöver tänka på i samband med detta. Också dessa övningar kommer att finnas i Suntarbetslivs träningsmaterial i en utvecklad form som möjliggör för grupper att använda dem utan extern handledare.

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 sådant 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 utifrån modellen för Balanserad Kommunikation.

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:

- ”*Undervisning*”. Modellen presenterades och diskuterades med gruppen. Innebörden av de olika dimensionerna lärdes ut.
- *Observation och feedback*. Forskarna satt med vid mötet och noterade kommunikations mönstret på en specialkonstruerad blankett. Vi noterade även exempel på olika dimensioner. Därefter gav vi feedback och positiv förstärkning, med exempel från dagens diskussion och råd om vad som kan förstärkas. Vi använde oss av ”Akvarie-modellen”, dvs. att forskarna reflekterar över det vi hört under mötet med arbetsgruppen som åhörare. Gruppen fick därefter möjlighet att reflektera över forskarnas observationer.
- *Öva en dimension*. Gruppen fick i uppgift att under en del av mötet öva på någon av dimensionerna, t ex positiv, utforska eller utifrån-perspektivet.
- *Träna din sämsta sida*. Var och en fick i uppgift att under en del av mötet öva på att förstärka den dimension man själv tycker man behöver förbättra. Man behöver inte berätta vilken dimension man träna på.
- *En observatör i gruppen*. Någon i gruppen får till uppgift att skatta sin grupps kommunikation genom att på en blankett markera när man hör de olika dimensionerna användas. Observatören berättar om sina iakttagelser, och gruppen reflekterar gemensamt.
- *Ändra mötesformen*. Under mötet används olika samtalsformer. Exempelvis bikupor, gruppssamtal, case-diskussioner eller ändrad möblering.
- *Rollspel*. Olika personer får prova på att olika roller utifrån modellens dimensioner. Det möjliggör att prova hur det känns att vara t ex riktigt negativ eller extremt utforskande.
- *Reflektera alltid efter övningar*. 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.
- *Sätt upp modellen på väggen*. Vid vissa tillfällen fick gruppen även skriftlig feedback, som kunde sättas upp t ex i personalrum.
- *Individuella intervjuer*. Detta är inte en träningsmetod men blev i projektet ett lärtillfälle då man fick samtala mer personligt om modellen. Intervjupersonerna fick under samtalet själva skatta sin egen och gruppens kommunikationsmönster.
- *Använd enkäten som återkommande temperaturtagning*. Detta gjorde vi inte i projektet, men kommer att bli möjligt i Suntarbetslivs träningsmaterial.

Att tänka på innan träning

Arbetet med grupperna gav också några grundläggande insikter att tänka på om man vill arbeta med kommunikationsträning utifrån Balanserad Kommunikation:

1. Kommunikationsträning är *inte en terapiform*. Grupper i kris eller med allvarliga personkonflikter behöver reda ut dessa på annat sätt.

2. Träning utifrån Balanserad Kommunikation 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, där de flesta arbetar individuellt och med olika uppgifter, men ändå tillhör t ex samma avdelning.

3. Träning i Balanserad Kommunikation fungerar bäst när mötet handlar om *utvecklingsinriktade* frågeställningar. Till exempel förändring, gemensam problemlösning, idéutveckling och lärande. Rena informationsmöten kan visserligen också bli lite bättre om ökad delaktighet kan uppnås. Men de kommer ändå att domineras av föredragningar och envägskommunikation, dvs. Berätta-dimensionen dominerar. Informationsmöten har dock också en viktig funktion i organisationer.

4. Kommunikationsträning är svårare när grupper har extraordinära *utmaningar* i verksamheten, t ex nedläggning, ekonomisk kris etc. När för mycket oro finns i en grupp, är det svårt att samtidigt fokusera på kommunikationsmönster. Däremot tror vi att grupper som har utvecklat ett bra kommunikationsmönster kommer att vara bättre på att hantera svåra situationer, eftersom man då har ett bättre lärandeklimat och ett bättre socialt stöd i gruppen.

5. Kommunikationsträning är svårare 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. Men också här gäller att grupper som har utvecklat ett gott kommunikationsmönster kan minska revirstrider och inbördes konkurrens.

6. 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, fördjupade beskrivningar av modellens parametrar och förslag på träningsmetoder).

I forskarlaget är vi eniga om att Balanserad Kommunikation kan ge ett bidrag till organisations- och arbetslivsutveckling. Modellens viktigaste bidrag är dock inte att leverera någon objektiv "sanning" om olika gruppers kommunikationsförmåga. Bidraget är istället att generera en ökad medvetenhet om hur våra samtalsformer påverkar lärandeklimatet och arbetsmiljön, och hur effektiviteten i grupper påverkas av dessa.

Vi hoppades när projektet avslutades 2012 att det skulle kunna bli till nytta för fortsatt forskning och praktisk användning i organisationer. Vi ser därför fram emot att följa hur Suntarbetslivs digitala träningsverktyg kommer att kunna användas.

7. Sammanfattning av resultaten från studien Balanserad kommunikation.

I. Kvantitativa resultat, se avsnitt 3

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

En *förstärkning av Inifrån-dimensionen* bidrar, något oväntat, till ett bättre kommunikationsmönster. I originalmodellen framkom att grupper som var alltför självcentrerade 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 modellen och *självskattad hälsa* gick inte att säkerställa. Detta var ett förväntat resultat eftersom mätningsperioden 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 individers hälsa, och beskrivs mer i detalj i avsnitt 3 ovan.

Särskilt *Positivt samtalsklimat* och *Utifrån-perspektivet* 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 4.

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 bidra till att skapa den frihet i kommunikationsmönstret som Balanserad kommunikation 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 många olika former*. Vår kvalitativa analys visar också att grupper *växlar i kommunikationsmönster* över tiden, beroende på dels samtalets innehåll och karaktär, dels på andra bakgrundsförhållanden. En slutsats är att man inte bör diagnosticera grupper en gång för alla, utan använda Balanserad Kommunikation 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 kommunikationsmodellens 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 Balanserad Kommunikation, samt råd och tips kring vad man behöver tänka på.

En *fördjupad beskrivning av parametrarna i Balanserad Kommunikation* har tagits fram. Dessa beskrivningar kan förhoppningsvis vara till vägledning och stöd för organisationer som vill träna kommunikation i arbetsgrupper.

Referenser

- Ahlberg, G., Bergman, P., Ekenvall, L., Parm Sund, 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.
- Agyris C. & Schön D. (1979) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley
- Bales, R. F. (1950a). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge Mass.: Addison-Wesley.
- Bales, R. F. (1950b). *A Set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction*, American Sociological Review, Vol. 15, No. 2, pp. 257-263.
- Bagozzi R. P. (2003) *Positive and negative emotions in organizations*. In Cameron K. S. Dutton J. E. & Quinn R. E. (eds.) (2003): *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berett-Koehler
- Baumeister R. F., Bratslavsky E., Finenauer, C. & Vohs K. D. (2006) *Bad is stronger than good*. Review of general psychology Vol 5. No. 2 pp. 323-370
- Berglund, R. (2011), *Det värdefulla engagemanget*. IVF.
- Brown, N. J. L., Sokal, A. D. & Friedman, H. L. (2013, July 15). The Complex Dynamics of Wishful Thinking: The Critical Positivity Ratio. *American Psychologist*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0032850
- Cameron, K. S. (2008). *Paradoxes in positive organizational change*. Journal of Applied Behavioural Science. Vol. 44. No. 1 pp. 7-24.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Dutton J. & Heaphy, E. (2008) *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*. Academy of Management Review Vol. 33 No.1 pp. 137-162.
- Döös, M. & Wilhelmson, L: (2012) *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Studentlitteratur.
- 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. L. (1998) *What good are positive emotions?* Review of general psychology Vol. 2 No. 3 pp. 300-319.

Fredrickson B. L. (2002). *Positive emotions*. In Snyder C. R. & Lopez S. (eds.) 2005: *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford university press

Fredrickson, B. (2009) Föreläsningsmaterial vid Konferensen för Positiv Psykologi i Philadelphia, juli 2009.

Fredrickson, B. L. (2013, July 15). *Updated Thinking on Positivity Ratios*. American Psychologist. Advance online publication. doi: 10.1037/a0033584

Gottman, J. (1994). *What predicts divorce? The relationship between marital processes and marital outcomes*. New York: Erlbaum.

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.

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, S. (2007): *Jagutveckling och arbetsorganisationen*. Avhandling, Mälardalens högskola.

Isaacs, W. (1993) *Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning*. *Organizational Dynamics* vol. 22 no. 2 pp. 24-39

Isaacs, W., (2010) *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*, BookHouse Editions.

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 study of a random sample of the Swedish working population*. *American Journal of Public Health* 78: 1336-1342.

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

Kaufmann G. & Kaufmann A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning* (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur

Lopes M. P. & Cunha M. P. E. (2006). *All that glitters is not gold: A critically-constructive analysis of positive organizational behavior*. FEUNL Working paper series no. 498

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.
- Roberts L. M. (2006). *Shifting the lens in organizational life: The added value of positive organizational scholarship*. Academy of Management Review. Vol. 31 No. 2 pp. 292-305
- 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 Physiological Scandinavian Suppl. 640: 112-116.
- Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations - Learning and Knowledge Creation*. London, Routledge
- Svartengren, M., Stoetzer, U., Parmasund, M., Eriksson, T, Stöllman, Å., Vingård, E. *Hälsa och framtid i kommuner och landsting*. Rapport från Arbets- och miljömedicin nr [1/2013](#)
- 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.

Bilaga 1.

Losada's & Heaphy's kommunikationsmodell från 2004.

I nedanstående figur visas Losada & Heaphys modell för kommunikation, och de i artikeln presenterade samband mellan vissa kommunikationsmönster och högpresterande team. I originalmodellen användes begreppen Advocacy och Inquiry, Self och Other, samt en kvot mellan positiv/negativ. Losada & Heaphy såg att *lågpresterande* team var ”fast” i det nedre högra hörnet: Grupperna var inåt-fokuserade och talade mer än man frågade. De hade också ett negativt samtalsklimat, fler negativa än positiva uttryck.

De drog också slutsatsen att *högpresterande* team hade övervägande positiva uttryck och har en balans mellan de övriga perspektiven.

I Losadas arbeten har balansen i modellen, liksom P/N-kvoten tilldelats numeriska värden. Den matematiska modelleringen bakom detta har senare allvarligt kritiserats av Brown et al (2013). Se vidare avsnitt 2.2. ovan.

