

# Det kommunikativa ledarskapet fungerar även på gruppnivå

Artikeln är publicerad i Pharma Industry nr 6 - 04.



Att fokusera på det som håller oss friska i stället för det som gör oss sjuka är ett användbart och framgångsrikt arbetssätt även inom arbetslivet. Genom att utgå från individens subjektiva upplevelse och att arbeta för ökade insikter kan man förändra individens beteende och attityd, vilket i sin tur påverkar hur företagets medarbetare samarbetar med varandra och som har betydelse för företagsklimatet. *Gunilla Orrebrink* berättar om KASAM – känsla av sammanhang – och om DISC-teorin som kartlägger kommunikationsmönster.

När den amerikansk-israeliske medicinske sociologen *Aaron Antonovsky* 1970 studerade hur israeliska kvinnor från olika etniska grupper anpassade sig till klimakteriet upptäckte han att en grupp kvinnor som överlevt ofattbara traumatiska händelser i nazismens koncentrationsläger också hade förmågan att bevarat sin psykiska hälsa bra. Han frågade sig vad detta kunde bero på och beslöt sig för att studera vad det är som behåller oss friska (salutogenetiskt synsätt) i stället för att studera vad som gör oss sjuka (patogenetiskt synsätt), något som annars brukar vara det vanliga. Aaron Antonovsky formulerade den salutogenetiska frågan: Varför klarar en del människor att behålla och ibland till och med förstärka sin hälsa trots att de utsätts för svår stress? Genom djupintervjuer fann han att det gemensamma för personer som klarade svår stress på ett bra sätt kunde hänföras till tre begrepp:

**Begriplighet** – att det som inträffar upplevs sammanhängande, strukturerat, tydligt och ordnat, snarare än som ett otydligt brus, det vill säga kaotiskt, oordnat, slumpmässigt, oväntat och oförklarligt.

**Hanterbarhet** – att man har en upplevelse av att ha resurser för att kunna möta olika situationer i livet med vilkas hjälp man kan möta de krav man ställs inför.

**Meningsfullhet** – att man har en upplevelse av delaktighet och medverkan i de processer som skapar såväl ens öde som ens dagliga liv.

Tillämpat på dem som hamnade i koncentrationsläger skulle det kunna vara att individen förstod att det som hände inte var riktat mot dem som personer utan mot hela kollektivet.

Dessa personer fann olika strategier för att kunna hantera sin svåra situation till exempel genom att studera, utöva musik, spela teater eller gå med i motståndsrörelsen. Detta blev ett sätt att behålla och känna stolthet för den egna identiteten. De som klarade sig bäst i koncentrationslägren var också de som lyckades skapa meningsfulla livsområden som innehöll utmaningar som de upplevde vara värda känslomässigt engagemang.

De mötte utmaningen och ställde in sig på att söka en mening i den, göra sitt yttersta för att bemästra situationen och därmed behålla sin egen värdighet.

#### **Att själv skapa sig en mening**

Det finns många exempel även utanför koncentrationslägren på att människor med ett salutogent perspektiv kan klara svåra livssituationer förvånansvärt bra. Ett exempel är *Nelson Mandela* som under sin långa fängelsevistelse behöll sitt engagemang för att bekämpa apartheid och för ett demokratiskt Sydafrika. Efter 28 år lämnade han fängelset som en obruten man. Ett för

oss svenskar mer näraliggande exempel är *Ulla-Carin Lindquist* – känd journalist och programledare på Rapport – som på sin 50-årsdag fick diagnosen ALS (amyotrofisk lateralskleros), en neurologisk sjukdom som saknar bot och snabbt leder till döden. När hon fick diagnosen hade hon inte ens ett år kvar att leva. Trots denna fasansfulla insikt tog hon itu med att skriva en bok (*Ro utan åror – läs den!*) och att medverka i ett tv-program om sin egen sjukdom. Hon ville ge sjukdomen ett ansikte och därigenom göra något av betydelse under den korta tid hon hade kvar. Detta var hennes sätt att själv skapa en mening med det som de flesta av oss skulle beteckna som meningslöst lidande.

#### **KASAM – känsla av sammanhang**

*Aaron Antonovsky* fann att begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet relaterar till varandra och är nödvändiga hörnstenar för det som gör att vi klarar svåra situationer bättre. Han sammanfattar detta i begreppet KASAM – känsla av sammanhang (figur 1).



Begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet är enligt Aaron Antonovsky de tre faktorer som skapar KASAM – känsla av sammanhang.

Både de överlevande från koncentrationslägren, Nelson Mandela och Ulla-Carin Lindquist har det gemensamt att de har en stark känsla av sammanhang. De är bra på att *hitta* eller själva *skapa* en mening med livet eller med en viss uppgift. Med det betraktelsesättet finns det ingen absolut gräns mellan sjukt och friskt. Man kan vara svårt cancersjuk (enligt doktorn) men ändå själv *uppleva* att man mår bra.

För personer med svag känsla av sammanhang gäller det motsatta. De uppfattar sig själva som ständiga offer för omständigheter som de inte kan påverka. Dessa personer riskerar att bli bittra, missnöjda, missunn samma, känna sig svaga och missförstådda och livet blir tomt på innehåll trots kanske hög materiell standard.

### Att stärka det friska

Salutogenetiskt forskningsperspektiv används främst inom det socialpsykologiska området men har på senare tid kommit att intressera fler och fler och tillämpas nu inom många aspekter av hälsovården. Egentligen är det inget för sjukvården men desto mer för friskvården och för alla områden där människan verkar. Utan tvekan även för arbetslivet.

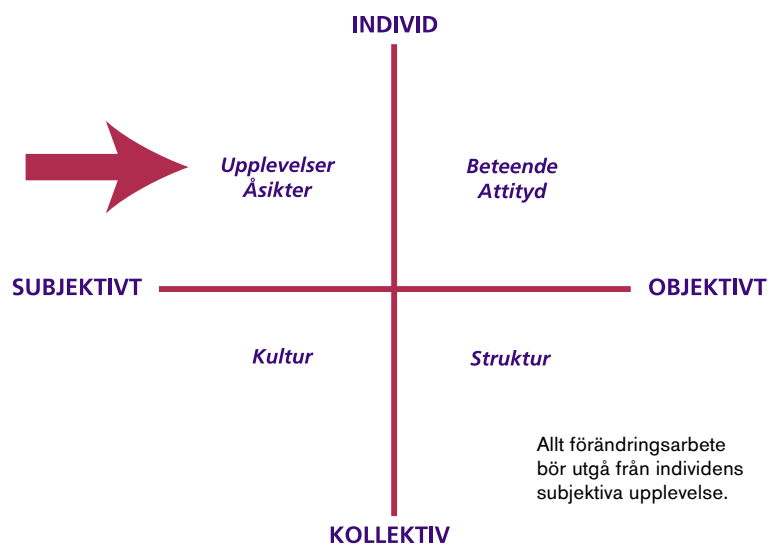
I dag är stress och utbrändhet en vanlig förekomst på snart sagt varje arbetsplats. Samtidigt kommer signaler om att vi måste arbeta mer – längre arbetsdagar, kortare semester och senare pensionsålder. Folk undrar hur de ska orka. Ekvationen går inte ihop och människor mår dåligt. Men att sätta utbrändhetsdiagnoser hjälper inte människor att må bättre och efter långa sjukskrivningar är vägen tillbaka till arbetslivet mycket lång. Något måste göras innan det gått så långt som till sjukskrivningar. Och eftersom det är näst intill omöjligt att förutse vilka medarbetare som är i riskzonen finns det anledning att ta med hela arbetsgruppen i ett avstämnings- och utvecklingsarbete.

### Hur gör man?

Vanligt är att en företagsledning som vill påverka företagskulturen försöker göra det genom att genomföra en omorganisation. Genom att påverka företagets struktur hoppas man att

kulturen ska påverkas. Men individens beteende och attityd påverkas inte på detta sätt och därmed heller inte individens subjektiva upplevelse som ju tillsammans med övriga individer i kollektivet utgör det som kallas företagets kultur.

Mycket större chans till långsiktig och varaktig förändring har man om man utgår från individens subjektiva upplevelse och genom att arbeta för ökade insikter påverkar det som kallas upplevelser eller åsikter. Lyckas man med det så kommer även individens beteende och attityd att förändras, vilket i sin tur påverkar hur företagets medarbetare samarbetar med varandra (struktur) något som har betydelse för företagsklimatet (figur 2).



### Individen först...

Hur effektivt ett företag är beror av effektiviteten i relationerna mellan medarbetarna. Och det beror i sin tur på hur bra kommunikationen mellan medarbetarna fungerar. Därför är det en bra början att individen får lära känna sina egna styrkor och på vilket sätt han eller hon kommunicerar med andra människor.

För att kartlägga individernas kommunikationsmönster används en analys som är baserad på den så kallade DISC-teorin, som är ett av världens mest använda redskap för att skapa personliga profiler. Det var William Moulton Marston som redan på 1920-talet formulerade denna teori. Han

hade, i likhet med Aaron Antonovsky, ett salutogenetiskt förhållningssätt till människors utveckling – därför handlar hans teori om individens styrkor. Analysen genomförs på webben och tar cirka 10–15 minuter att genomföra. Resultatet återkopplas sedan individuellt till varje deltagare. Genom att personen blir mer medveten om sina styrkor så förstärks dessa samtidigt som han eller hon upplever det positiva i att bli bekräftad i sina styrkor. Detta leder till ökad självinsikt och stärkt självförtroende.

### ... och sedan gruppen

Efter den individuella återkopplingen träffas hela gruppen och får under ledning identifiera varandras kommu-

nikativa mönster och bekräfta vilka styrkor man sett hos varandra. I denna process stärks gruppens samhörighetskänsla och förståelsen och respekten för varandras olikheter ökar. Genom att medarbetarna delger varandra kunskap om de egna styrkorna och det kommunikativa mönstret ökar gruppens insikt om de enskilda medarbetarnas betydelse och roll i teamet. Individen får också lättare att förstå och acceptera sin egen roll i gruppen.

### Vad hindrar medarbetarna

I nästa steg gör man en inventering för att få en uppfattning om vad som hindrar medarbetarna från att fungera

Eftersom det är näst intill omöjligt att förutse vilka medarbetare som är i riskzonen finns det anledning att ta med hela arbetsgruppen i ett avstämnings- och utvecklingsarbete.

fullt ut, det vill säga hur mycket positiv energi eller handlingskraft de har tillgång till. Detta kan göras med hjälp av nulägesanalyser baserade på Aaron Antonovskys teori om känsla av sammanhang.

Det hela är mycket enkelt – man ber helt enkelt deltagarna beskriva vad som utmärker deras arbetssituation. De använder egna ord – här behövs alltså inget batteri av mer eller mindre relevanta frågor. Därefter får personerna ange om deras påståenden är förknippade med positiv eller negativ energi samt att gradera den. De får också frågan om de upplever att de har någon form av kontroll (hanterbarhet) och förståelse (begriplighet) då det gäller det de sagt är utmärkande för arbetssituationen. När alla i en medarbetargrupp genomfört nulägesanalysen så presenteras det sammanställda resultatet i gruppen.

Ett problem med traditionella enkäter är att medarbetarna inte alltid känner igen sig i resultaten. Det beror på att resultaten grundar sig på någon annans bild av verkligheten. Men med denna typ av analys är det medarbetarna själva som bestämt vad de anser vara viktigt och som därför ska mätas. De kommer därför att känna igen sig i resultatet och känner sig delaktiga och motiverade att ta ansvar för att vidta åtgärder som kan behövas för att förbättra situationen.

#### Offer eller vuxen individ

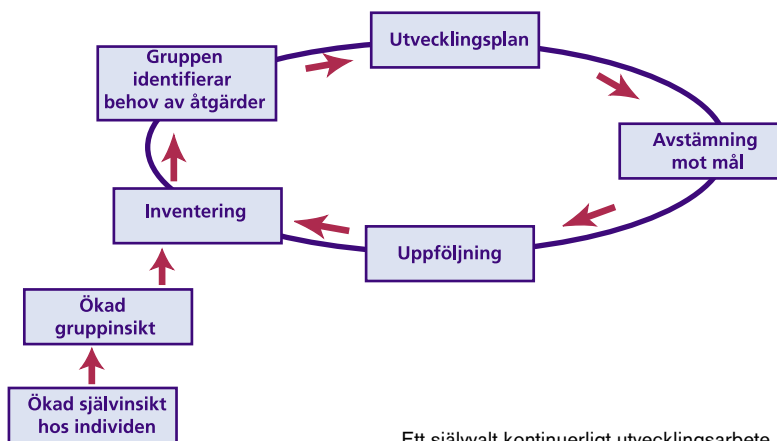
I nästa steg gör man gruppen medveten om att de som individer har möjligheten att välja mellan att se sig som ett offer för omständigheter eller att agera som en ansvarstagande vuxen individ. Som sådan kan de antingen välja att på ett positivt sätt acceptera och anpassa sig till situationen (gilla läget) eller att agera för att påverka genom förändring. I detta skede bör ledningen ge gruppen mandat att själva genomföra de förändringar de anser nödvändiga med anledning av analysens resultat, men som fortfarande ryms inom de ramar som gäller för gruppen.

#### Utvecklingsplan

Det som gruppen har mandat för och väljer att förändra förs upp i en utvecklingsplan där man definierar varje aktivitet, sätter upp mål för dessa, gör en prioritering och en tidsplan. Frågor som rör till exempel ersättningar och tjänster och som inte ligger inom gruppens mandat, återförs till ledningen som efter eventuell utredning redovisar tillbaka till gruppen.

Gruppen tar fram styrmedel och delegerar ansvar inom den egna gruppen för att aktiviteterna genomförs. Gruppen stämmer också regelbundet av att planen rullar på. När utvecklingsplanen är avslutad görs en utvärdering av arbetet. Denna utvärdering blir sedan utgångspunkt för en ny inventering.

På det här sättet kommer gruppen att arbeta med ett självvalt kontinuerligt utvecklings- eller förändringsarbete som den till största delen själv genomför (figur 3).



Ett självvalt kontinuerligt utvecklingsarbete.

#### Det kommunikativa ledarskapet ersätter det karismatiska

Som för så mycket annat går det trender även när det gäller ledarideal. När tidningen Chef i nr 5/2004 skriver om framtidens ledarideal lyfter de fram en kommunikativ ledarstil där förtroende och öppenhet är nyckelord och menar att mycket talar för att denna ledarstil kommer att efterfrågas alltmer när

yngre generationer tågar in på arbetsmarknaden. Den mer självupptagna, karismatiska ledartypen är på väg ut efter att ha dominerat under de senaste årtiondena. Bristerna har blivit allt tydligare och när det helt spårar ur kan vi se exempel på storhetsvansinne som pingstpastorn i Knutby eller några av cheferna i Skandia.

Det kommunikativa ledarskapet har däremot klara strategiska fördelar inte minst när det gäller att möta människor som tänker kritiskt, vill känna delaktighet och uppleva en meningsfull tillvaro. För den kommunikative ledaren gäller att medarbetarens utveckling står i centrum.

Detta är en chef som visar respekt för sina medarbetare, jobbar på sin egen självinsikt, tror på att delaktighet och att se andra människor är det som är bäst för individen, företaget och samhället i stort. Det är en person som erkänner egna starka och svaga sidor och är bra på att ge men även ta

emot konstruktiv kritik. Misslyckanden är tillåtna samtidigt som medarbetarna ges tydliga och konsekventa strukturer och ramar för vad som förväntas av dem.

Men det kommunikativa ledarskapets förhållningssätt fungerar inte bara på chefsnivå. Genom att arbeta med hela gruppen på det sätt som beskrivits ovan får man medarbetare som tar

Det kommunikativa ledarskapet har klara strategiska fördelar inte minst när det gäller att möta människor som tänker kritiskt, vill känna delaktighet och uppleva en meningsfull tillvaro.

ansvar inte bara för sina egna arbetsuppgifter utan även nu och då tar ledningen i gruppen och växelvis drar mot det gemensamma målet. I synnerhet chefen med den kommunikativa ledarstilen uppskattar att omge sig med sådana medarbetare.

#### **Naturen som förebild**

Vi har alla sett hur flyttfåglarna sträcker söderut inför vintern. De flyger i en typisk V-formation som uppstår när varje fågel med sina vingslag skapar en uppvind för fågeln bakom. Därigenom

ökar hela flocken sin flygeffektivitet med mer än 70 procent jämfört med om varje fågel flög för sig själv. Det är skälet till att en fågel som trillar ur formationen snabbt försöker komma tillbaka in i den.

Och nog gäller det även för människor som arbetar i en gemensam riktning och med en känsla av samhörighet att de kommer fortare och lättare till målet när de får draghjälp av varandra.

Fåglarna turas också om med att flyga längst fram och delar på så sätt

på det tyngsta jobbet.

Även i de mänskliga organisationerna lönar det sig att vi hjälps åt när det blir tungt och kärvt.

Om en fågel blir sjuk eller skadad och faller ur formationen får den sällskap av två andra fåglar som ger hjälp och skydd.

Så formar naturen en egen förebild för positivt ledarskap, utvecklingsarbete och personlig utveckling. Tänk om vi oftare kunde hjälpa och stötta varandra på samma vis i arbetslivet!

#### LITTERATUR SOM HAR INSPIRERAT TILL ARTIKELN

*Aaron Antonovsky:*

Hälsans mysterium, Natur och Kultur, 2002, ISBN 91-27-02193-9.

*Erica Falkenström:*

Vad vill du egentligen, Svenska förlaget, 2003, ISBN 91-7738-593-4.

*Ulla-Carin Lindquist:*

Ro utan åror, Norstedts, 2004, ISBN 91-1-301332-7.

*Clas Malmström:*

Hälsosegregation har gett oss en växande klass hälsosfattiga! Medikament 1/2001.

*Ann-Sofi Lidén:*

Den gode, den onde, den fule – vem tar täten som framtidens ledarideal?

Chef 5/2004, sid. 30–34.

Gunilla Orrebrink  
www.primokonsult.se  
gunillaorrebrink@hotmail.com



I samarbete med:

Gunnel Midow  
info@mandatus.se

