

LEDERKOMMUNIKASJON: EN NØKKELE FOR MEDARBEIDERENGASJEMENT R



THERESE BJUGSTAD er utdannet Siviløkonom ved Handelshøyskolen BI, med en master i strategi. Hun har erfaring innen M&As, finans og medarbeiderundersøkelser. Therese jobber i dag med finans som Director Business Control i Visma Enterprise AS.



MARTHE BERNTZEN har en bachelor i Kultur og kommunikasjon fra Universitet i Oslo og master i Organisasjonspsykologi og ledelse fra Handelshøyskolen BI. Hun har bred erfaring innen HR og rekruttering og jobber for tiden som vitenskapelig assistent ved Handelshøyskolen BI.



SUT I WONG, PhD er professor i Kommunikasjon og ledelse og meddirektør for Senter for Internett og samfunn ved Handelshøyskolen BI. Sut I's forskningsinteresser er knyttet til relasjonsledelse, ledelse under digital endring, samt innovativ og proaktiv jobbatferd.

SAMMENDRAG

Medarbeideres engasjement på jobb ansees som en nøkkelfaktor for bedrifters ytelse og prestasjoner. Gallup-undersøkelser viser imidlertid at urovekkende få medarbeidere opplever aktivt engasjement i sitt arbeid (Crabtree, 2013). Medarbeiderengasjement påvirkes av lederes kommunikasjon, der ikke bare hva, men også hvordan ledere kommuniserer, spiller inn. Likevel mangler det empirisk forskning på forholdet mellom lederes kommunikasjonsferdigheter og medarbeiderengasjement samt hvilken rolle kommunikasjonstrening spiller i dette forholdet. Denne studien undersøker derfor hvordan kommunikasjonstrening for ledere kan relateres til lederes kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasje-

ment. Studien benytter data samlet inn i perioden 2013–2015 blant ansatte i DNB. I denne perioden deltok 138 av selskapets ledere i et kommunikasjonstreningensprogram i regi av ZYNK Communication and Leadership AS. Resultatene fra undersøkelsen viste en sammenheng mellom kommunikasjonsytelse etter kommunikasjonstrening og nivået av medarbeiderengasjement blant ansatte. Dette indikerer at bedrifter kan dra nytte av å tilby sine ledere å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter for økt medarbeiderengasjement.

Nøkkelord: lederkommunikasjon, lederutvikling, kommunikasjonstrening, medarbeiderengasjement

ØKENDE INTERESSE FOR LEDERUTVIKLING

I løpet av det siste tiåret har begrepet *medarbeiderengasjement* økt i popularitet. Det er ikke overraskende, ettersom høyt engasjement kan gi positive utfall for bedrifter og deres ansatte. En engasjert medarbeider er en som føler eierskap til egne arbeidsoppgaver, og som føler begeistring for sitt arbeid (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Macey & Schneider, 2008). Slike medarbeidere har vist seg å ha en positiv effekt på bedriftens resultater, blant annet ved mindre gjennomtrekk, økt kundetilfredshet, kundelojalitet og ikke minst produktivitet (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Macey & Schneider, 2008).

Ledere som betrakter kommunikasjonen med medarbeiderne sine som en dialog, skaper lettere engasjement og fellesskap (Groysberg & Slind, 2012). Ved å benytte bestemte kommunikasjonsteknikker som åpne spørsmål og aktiv lytting bidrar lederen til å dekke de ansattes grunnleggende behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi (Van Quaquebeke & Felps, 2018). Ledere kan dessuten bidra til å øke engasjementet i organisasjonen ved å fremme ansattes følelse av å bli hørt og gi dem relevant støtte og kontinuerlig tilbakemelding (Kompaso & Sridevi, 2010; Saks, 2006).

En internasjonal Gallup-studie fra 2013 viser likevel at kun 13 prosent av ansatte opplever aktivt engasjement i jobben sin. Tallene for Europa gir et sammenlignbart bilde, med så få som 14 prosent engasjerte medarbeidere, og i Norge antas tallet å ligge på 16 prosent (Crabtree, 2013). Som et ledd i å øke medarbeiderengasjementet bruker ofte bedrifter lederutvikling og -trening. Metaanalyser av slike lederutviklingsprogrammer viser at effekten kan være større enn tidligere antatt (jf. Collins & Holton, 2004; Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017). Tross dette er det få studier av hvorvidt kommunikasjonstrening for ledere har en sammenheng med medarbeiderengasjement.

For å finne ut mer om dette undersøker denne studien sammenhengen mellom kommunikasjonstrening for ledere, deres kommunikasjonsferdigheter og medarbeiderengasjement gjennom kvantitative analyser. Resultatene viser at ledere som bedrer sine kommunikasjonsferdigheter, også har mer engasjerte medarbeidere, noe som kan indikere at ansatte legger merke til og påvirkes av lederens innsats og anstrengelser for å bedre kommunikasjonen. Funnene fra under-

søkelsen peker dessuten på praktiske implikasjoner som kan være nyttige for bedrifter å ta hensyn til for å øke trivselen på arbeidsplassen.

MEDARBEIDERENGASJEMENT SOM KONKURRANSEFORTRINN

Engasjement som et teoretisk begrep har vært i sterk utvikling de siste tiårene. Det har endret seg fra å omhandle motivasjon og engasjement generelt, til *medarbeiderengasjement* som et uttrykk brukt i det daglige arbeidslivet gjennom KPI-er og strategiarbeid. En engasjert medarbeider viser sterkere innovativ atferd, bedre samsvar mellom person og rolle, og større arbeidsinnsats (Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011). En medarbeider med stort engasjement vil være mer tilbøyelig til å levere resultater over det som er forventet, og vil ha sterkere lojalitet overfor bedriften. Jo høyere nivå av medarbeiderengasjement, dess høyere nivå av kundetilfredshet vil bedriften kunne oppleve. Som en konsekvens av lavt medarbeiderengasjement vil bedrifter derimot kunne oppleve at ansatte underpresterer, har dårligere trivsel på arbeidsplassen og potensielt et større ønske om å bytte jobb (Harter mfl., 2002).

Motivasjon og trivsel er nødvendig for at en ansatt skal være engasjert, men det er ikke tilstrekkelig i seg selv. Jo flere av en medarbeiders behov som dekkes, dess mer engasjert antas medarbeidere å kunne være. Undersøkelser har imidlertid vist at bedrifter ikke klarer å skape tilstrekkelig medarbeiderengasjement (Crabtree, 2013; MacLeod & Clarke, 2009).

LEDERKOMMUNIKASJON SOM ET VERKTØY FOR ENGASJEMENT

For å lykkes med medarbeiderengasjement er kommunikasjon en avgjørende faktor. Lederen er avhengig av mellommenneskelige ferdigheter for å kunne kommunisere godt. Åpen kommunikasjon mellom leder og medarbeider kan øke nivået på medarbeidernes ytelse og prestasjon (Neves & Eisenberger, 2012). Hvis lederne videre er i stand til å skape et effektivt arbeidsforhold mellom seg selv og sine ansatte, vil de gjennom åpen kommunikasjon også kunne styrke følelsen av organisasjonsidentitet og bidra til selskapets samlede produktivitet. Lederutviklingsprogrammer der kommunikasjon er i fokus, er et hjelpemiddel bedrifter kan benytte seg av for å styrke bevisstheten og kunnskapen om effektive kommunikasjonsteknikker (Day, 2000).

Lederutvikling har blitt svært populært i løpet av det siste tiåret. Bedrifter har vendt seg mot lederutvikling for å møte organisasjonsendringer, og det brukes enorme ressurser verden over på denne type trening (Reichard & Johnson, 2011). Lederutviklingsprogrammer tar sikte på å utvikle lederes ferdigheter og prestasjoner innen ett eller flere områder, som kommunikasjon. Empiriske undersøkelser har vist at denne typen lederutvikling kan ha en positiv effekt på medarbeidernes oppfatning av sin leders form for transformasjonsledelse, i tillegg til deres innsatsvilje og involvering (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Lacerenza mfl., 2016). God lederkommunikasjon er kommunikasjon som innehar evnen til å gi motiverende tilbakemeldinger, til å lytte og ivareta meninger og forslag fra de ansatte, i tillegg til å skape en felles forståelse av bedriftens ambisjoner og retning.

Alt en leder gjør, enten det er tildeling av nye arbeidsoppgaver, tilbakemelding om forbedringer, motivasjon eller informasjonsdeling, påvirkes av hvordan lederen kommuniserer med den ansatte. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor kommunikasjon i dag regnes som en sentral lederferdighet, og at kommunikasjonsevner har fått så mye oppmerksomhet innen lederutvikling den seneste tiden. Dagens samfunn opplever en ekstremt stor endringshastighet som følge av teknologiske fremskritt, hvilket stiller større krav til effektive endringsprosesser for bedrifter som ønsker å forbli konkurransedyktige. Slike endringsprosesser avhenger av lederes evne til å kommunisere med sine medarbeidere. Dersom kommunikasjonen av et budskap tilknyttet en endringsprosess oppfattes å komme for sent, vil dette kunne føre til større motvilje mot endring og potensielt lavere medarbeiderengasjement (Angwin, Mellahi, Gomes, & Peter, 2016).

Ledere som har deltatt i lederutvikling, oppnår også bedre medarbeiderytelse og -utvikling enn ledere som ikke deltar i slik opplæring (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). En nylig gjennomført metaanalyse viser at effekten av slike lederutviklingsprogrammer er større enn tidligere antatt (Lacerenza mfl., 2016), men likevel stilles det spørsmål ved verdien av slik lederutvikling. Ettersom det er en stor kostnad for bedrifter å utvikle ledere og medarbeidere, ønsker man å være sikker på nytteverdien av investeringen. Dersom en bedrift ikke evner å tilpasse lederutviklingsprogrammene til selskapets målsetninger, vil ikke treningen gi forventet

avkastning (Avolio et al., 2009). Det er derfor avgjørende å planlegge og strukturere ledertreningen og samtidig forsikre seg om at lederne er motivert for å sikre gode resultater (Collins & Holton, 2004).

STUDIEMETODE

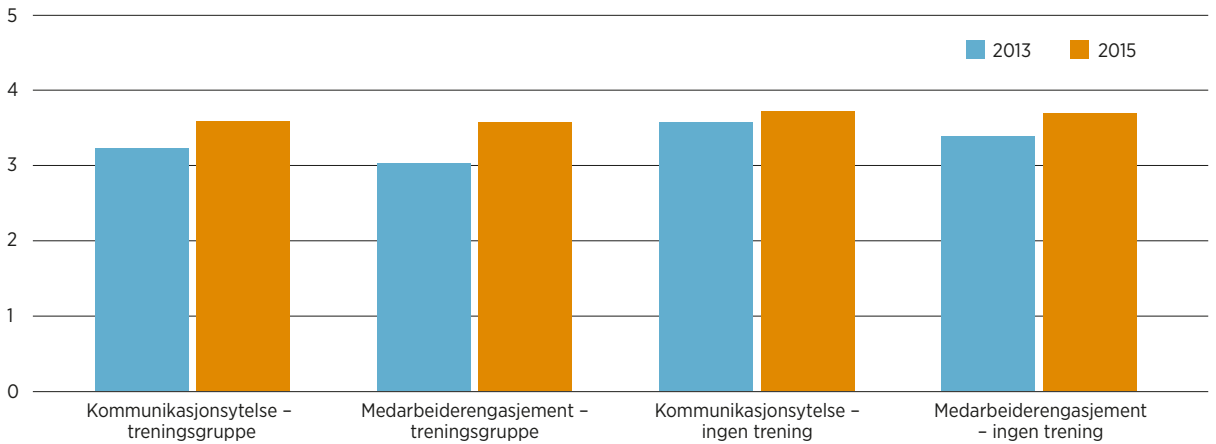
Målinger av lederes kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement rapportert av ansatte i DNB er benyttet som datagrunnlag i studien. Gjennom målinger foretatt før og etter gjennomført kommunikasjonstrening vurderes sammenhengen mellom lederes kommunikasjonsytelse og medarbeiders engasjement. Data tilknyttet 138 ledere i DNB er samlet inn, der lederne hadde en snittalder på 47,5 år og en snittansiennitet i selskapet på 16,7 år. Lederansiennitet og antall års utdanning var ikke tilgjengelige på grunn av konfidensialitetsavtaler. 62,2 prosent av utvalget var menn, og 37,8 prosent var kvinner. Data om ledernes kommunikasjonsytelse og medarbeideres selvrapporterte nivå av engasjement ble hentet fra selskapets medarbeiderundersøkelser i fjerde kvartal i 2013 og første kvartal i 2015. Lederne ble selv gjort kjent med eget resultat for kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement i deres avdeling.

KOMMUNIKASJONSTRENING

I perioden mellom medarbeiderundersøkelsene i 2013 og i 2015 fikk alle DNBs ledere tilbud om å delta i kommunikasjonstrening i regi av ZYNK Communication and Leadership AS. Tilbudet om deltagelse var valgfritt, og på bakgrunn av kunnskap om egne resultater fra medarbeiderundersøkelsen i 2013 og 2015 valgte 138 ledere å delta på mellom ett og tre mulige kurs. Alle kursene dreide seg om formidling av relevant kunnskap, involvering av deltakerne og å gi praktiske tips og råd som var direkte anvendbare for lederne. Kursene dekket temaene 1) *Hvordan planlegge kommunikasjon*, 2) *Hvordan få ansatte til å følge deg som leder*, og 3) *Presentasjonsteknikk*. Et slik kursinnhold er i tråd med tidligere forskning som antyder at det å involvere ansatte, gi gode tilbakemeldinger og fokusere på realistiske mål, sammen med tilrettelegging av toveiskommunikasjon, vil øke ansattes engasjement (Kompaso & Sridevi, 2010; Saks, 2006).

VARIABLER INKLUDERT I ANALYSENE

Lederes kommunikasjonsytelse ble målt gjennom tre påstander utviklet av DNB som ble rangert på en skala fra 1 til 5. Et eksempel på en påstand er «Tilbakemel-

FIGUR 1 Sammenligning av gjennomsnittlig kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement før og etter kommunikasjonstrening.

dingene jeg får fra min leder, motiverer meg til å gjøre en bedre jobb». *Medarbeiderengasjement* ble målt gjennom tre påstander utviklet av DNB. Disse fokuserer på de grunnleggende holdningene ved engasjement og ble rangert på en skala fra 1 til 5. Et eksempel på en påstand er «Jeg er svært engasjert i jobben og arbeidsoppgavene mine». Videre ble det skilt mellom lederne som deltok i kommunikasjonstrening, og lederne som ikke deltok, for sammenlikning.

Ledernes alder, kjønn og ansiennitet ble også inkludert i analysene. Ved å inkludere alder og ansiennitet tar man høyde for erfaring, en faktor som kan påvirke ytelse (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000). Ved å inkludere kjønn tar man høyde for spesifikke forskjeller i kommunikasjonsferdigheter mellom kjønnene (Wilkins & Andersen, 1991). Det ble også kontrollert for antall kurs lederne hadde deltatt på. I en regresjonsanalyse inkludert alle de målte variablene ble det ikke vist noen signifikante effekter på verken lederkommunikasjonsytelse eller medarbeiderengasjement i 2015, noe som indikerer at alder, kjønn og ansiennitet ikke ser ut til å ha vesentlig innflytelse nivået av medarbeiderengasjementet.¹

RESULTATER

De følgende avsnittene viser resultatene av undersøkelsen. Det ble testet om I) lederkommunikasjonstrening

er positivt relatert til henholdsvis lederkommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement etter trening, og om II) lederkommunikasjonsytelse er positivt relatert til medarbeiderengasjement etter lederkommunikasjonstrening. I tillegg til analyser på den gruppen som gjennomførte trening, ble det også gjennomført analyser opp mot lederne som ikke gjennomførte lederkommunikasjonstrening i samme periode.

I. KOMMUNIKASJONSTRENING VISER EN POSITIV EFFEKT PÅ KOMMUNIKASJONSYTELSE OG MEDARBEIDERENGASJEMENT HOS LEDERE

Totalscoren for ledes kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement ble kalkulert basert på gjennomsnittet av alle individuelle besvarelser fra ansatte og aggregert til en totalscore for hver leder. For å vurdere forskjellen mellom ledernes kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement før og etter trening gjennomførte vi en sammenligning av gjennomsnitt. Denne metoden egner seg når man ønsker å se om det er en signifikant forskjell i gjennomsnittsscoren for en variabel (Snijders & Bosker, 2012), i dette tilfellet om det er en statistisk signifikant forskjell i kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement før og etter gjennomført kommunikasjonstrening. Figur 1 og tabell 1 viser resultatene av gjennomsnittssammenligningene.

For kommunikasjonsytelse observeres det at lederne før trening i 2013 hadde en snittscore på 3,25, mens de samme lederne etter trening i 2015 hadde en snittscore på 3,60. En slik økning

1. Datamateriale kan fremvises av forfatterne på forespørsel.

TABELL 1 Sammenligning av gjennomsnitt ved trening vs. ingen trening.

	2013	2015	ENDRING I PROSENT
Kommunikasjonsytelse treningsgruppe	3,25	3,6	3,36*
Medarbeiderengasjement treningsgruppe	3,03	3,58	4,40*
Kommunikasjonsytelse ingen trening	3,58	3,72	1,50
Medarbeiderengasjement ingen trening	3,39	3,7	2,50

Note: Kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement ble rangert fra 1-5.
* viser til en statistisk signifikant forskjell. Datamateriale kan fremvises av forfatterne på forespørsel.

indikerer positive, signifikante forskjeller mellom kommunikasjonsytelsen til ledere før og etter kommunikasjonstrening.

Tilsvarende forskjeller for medarbeiderengasjement er observert. Før trening i 2013 hadde lederne en snittscore på medarbeiderengasjement i sin avdeling på 3,03, mens de samme lederne etter trening i 2015 hadde en snittscore på 3,58. En slik signifikant økning viser forskjeller også i nivået av medarbeiderengasjement for ledere som har deltatt i kommunikasjonstrening.

Som vist i tabell 1 indikerer resultatene at alle gruppene har en økning i gjennomsnitt. Likevel ser man en betydelig forskjell mellom de lederne som har gjennomført trening, og de som ikke har det. Figur 1 og tabell 1 viser at lederne som valgte å delta i kommunikasjonstreningen, hadde lavere utgangsscore i 2013 sammenliknet med lederne som valgte å ikke delta. Økningene i gjennomsnittene i treningsgruppen er betydelig større for ledere som gjennomgikk kommunikasjonstrening. De som gjennomførte lederkommunikasjonstrening, hadde en økning på 3,36 prosent i kommunikasjonsytelse fra 2013 til 2015, sammenliknet med 1,5 prosent i økning for dem som ikke gjennomførte treningen. Forskjellen mellom år 2013 og år 2015 viser videre en økning på 4,4 prosent i medarbeiderengasjementet hos ansatte med ledere som deltok i lederkommunikasjonstrening, sammenliknet med en 2,5 prosent økning for dem som ikke gjennomførte treningen. Dette indikerer at ledere som investerer tid i lederkommunikasjonstrening, har større sannsynlighet for å øke både kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement i sin

avdeling, sammenliknet med ledere som ikke utfører slik opplæring.

Modellen for hvordan lederkommunikasjon påvirker medarbeiderengasjement, forklarer 60 prosent av nivået på medarbeiderengasjement etter trening. For hvert poeng lederkommunikasjonsytelsen øker etter trening, vil nivået på medarbeiderengasjementet øke med 0,6 poeng,² hvilket indikerer hvor stor innflytelse lederkommunikasjon har på medarbeiderengasjement.

II - SAMMENHENGEN MELLOM KOMMUNIKASJONSYTELSE OG MEDARBEIDERENGASJEMENT

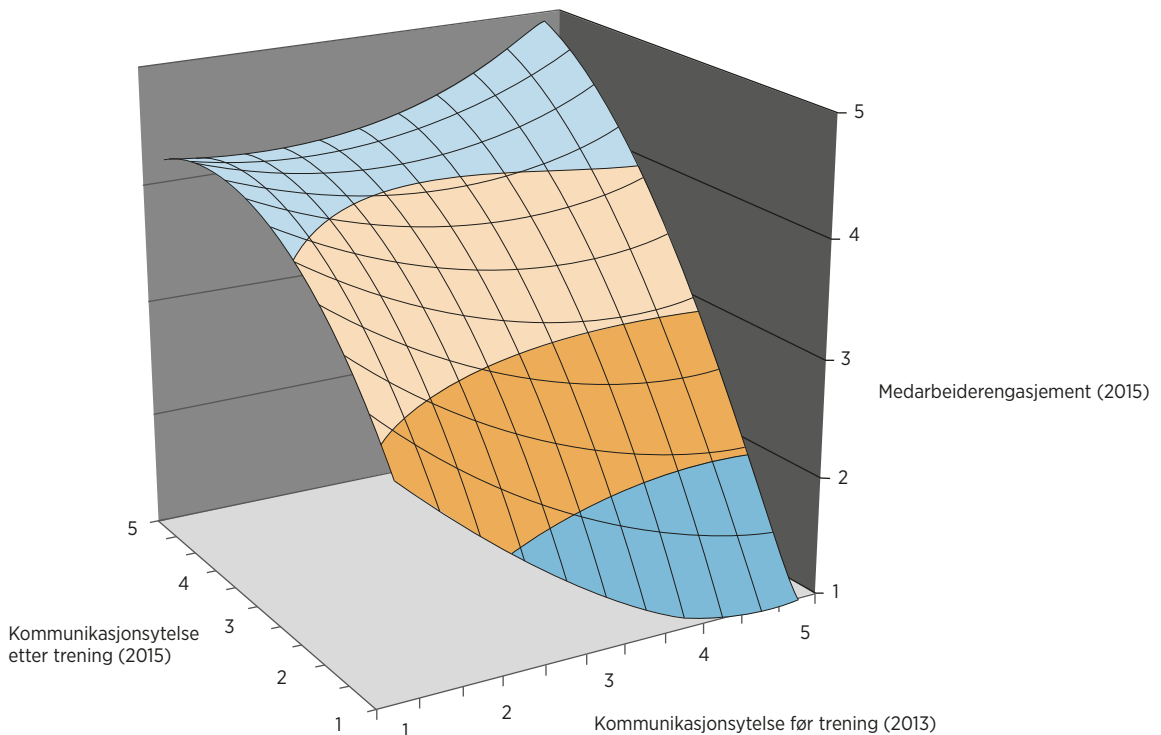
For å se nærmere på økningen i lederes kommunikasjonsytelse etter gjennomført trening og derav økning i medarbeiderengasjement, ble det fremstilt en tredimensjonal figur (figur 2) som viser hvordan medarbeiderengasjementet endres på tvers av ulike nivåer av kommunikasjonsytelse blant lederne som gjennomførte kommunikasjonstrening. Det ble observert endringer i medarbeiderengasjement blant ledere der 1) nivået på kommunikasjonsytelse er høyere etter kommunikasjonstrening, 2) nivået på kommunikasjonsytelse er lavere etter kommunikasjonstrening, 3) nivået på kommunikasjonsytelse forble lavt etter kommunikasjonstrening, og 4) nivået på kommunikasjonsytelse forble høyt etter kommunikasjonstrening.

Figur 2 viser at lederne som scorer høyt på kommunikasjonsytelse både før og etter trening, er de som scorer høyest på medarbeiderengasjement målt etter gjennomført trening i 2015. Ledere som bedret sin kommunikasjonsytelse i etterkant av kommunikasjonstrening, scorer også høyt på medarbeiderengasjement i 2015. Imidlertid ser vi at ledere som scoret lavt på kommunikasjonsytelse både før og etter kommunikasjonstrening, også fikk en lav score på medarbeiderengasjement i 2015. Mens de fleste lederne hadde en bedring i kommunikasjonsytelse (eller forble på samme nivå), fikk noen få ledere lavere score på kommunikasjonsytelse i etterkant av treningen. Disse lederne har også de laveste scorene på medarbeiderengasjement i 2015. Dette indikerer at kommunikasjonstreningen utgjør en forskjell.

.....

2. Datamateriale kan fremvises av forfatterne på forespørsel.

FIGUR 2 Tredimensjonal fremstilling av sammenhengen mellom kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement før og etter kommunikasjonstrening.



KOMMUNIKASJON DRIVER MEDARBEIDERENGASJEMENT

Resultatene viser en positiv sammenheng mellom kommunikasjonstrening og lederes kommunikasjonsytelse. I tillegg viser resultatene en positiv økning i medarbeiderengasjement i de tilfellene hvor lederens kommunikasjonsytelse enten har vært stabilt høy eller økt som følge av treningen. De observerte endringene i kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement er signifikante, hvilket indikerer at kommunikasjonstreningen har vært effektiv. Som følge av treningen og økt medarbeiderengasjement vil bedriften kunne se en indirekte effekt av treningen på bedriftens mål, for eksempel gjennom økt produktivitet, lavere turnover og høyere energinivå blant medarbeidere.

Ettersom lederkommunikasjon er en viktig driver av engasjement (Rees, Alfes, & Gatenby, 2013), kan medarbeidere som kjenner til at deres leder skal gjennomføre kommunikasjonstrening, danne seg forventninger om en endring i lederens kommunikasjon. Tidligere

forskning har vist at forventninger til en leder påvirker hvordan ansatte relaterer seg affektivt til sitt arbeid (Humborstad & Kuvaas, 2013). Dersom medarbeidere opplever at lederens ytelse ikke forbedres, og medarbeidernes forventninger om lederens kommunikasjon ikke innfris, kan de bli skuffet fordi de opplever lederens kommunikasjonsytelse som lavere enn før lederen gjennomførte kommunikasjonstrening, noe som igjen kan påvirke eget engasjement. Med andre ord, selv om funnene viser en positiv sammenheng mellom kommunikasjonstrening for ledere og en økning i medarbeiderengasjement, ser dette ut til å avhenge av at lederne har en merkbar bedring i sin egen kommunikasjonsferdigheter.

Funnene underbygger viktigheten av kommunikasjon for å fremme medarbeiderengasjement. De fremhever også hvordan hver enkelt leder selv kan utvikle seg for å kunne påvirke medarbeiderengasjementet på best mulig måte. I så måte blir ikke medarbeiderengasjement noe som er forbeholdt HR-avdelingen,

TABELL 2 Bli god på lederkommunikasjon.

Vær åpen	<ul style="list-style-type: none"> Selv om det ikke er alt man kan si som leder, er det også veldig mye man kan si. Vær åpen på at du ikke har svar, dersom det er tilfellet. Medarbeidere setter pris på ærlighet – jo mer du gir, dess mer får du tilbake. Dette bygger tillit mellom ledere og medarbeidere.
Still krav	<ul style="list-style-type: none"> Tydelige forventninger om ønsket leveranse og oppfølging kan fremme engasjement og eierskap til egne arbeidsoppgaver. Unngå detaljstyring med mindre det er nødvendig.
Gi god tilbakemelding	<ul style="list-style-type: none"> Positiv tilbakemelding forsterker positiv atferd. Konstruktiv tilbakemelding oppleves som veiledning for videre utvikling.
Lytt til dine medarbeidere	<ul style="list-style-type: none"> Opplevelse av å bli sett og hørt virker inkluderende og engasjerende. Gi tydelige tilbakemeldinger dersom de ansatte fremmer ønsker eller bekymringer. Å lytte uten å gi gode svar kan virke mot sin hensikt.
Ha et tydelig budskap	<ul style="list-style-type: none"> Ved informasjon er det viktig at budskapet tilpasses rett målgruppe. Dersom det er et budskap som videreformidles fra øvrige hold – formidle budskapet med egne ord for å etablere eierskap.
Velg riktig kommunikasjonskanal	<ul style="list-style-type: none"> Vær bevisst på hvilken kommunikasjonskanal du bruker. Konstruktiv tilbakemelding bør tas ansikt til ansikt, formell informasjon kan sendes via e-post, mens korte beskjeder/spørsmål kan tas via direktemeldinger.

men noe alle i organisasjonen kan være med på å påvirke. Resultatene i denne undersøkelsen viser at alle ledere kan utvikle seg, noe som også kan gi flere ledere insentiver for å utvikle og forbedre egne ferdigheter. Ettersom lederne ble gjort kjent med egne resultater fra medarbeiderundersøkelsen i forkant av kommunikasjonstreningen, indikerer resultatene at de lederne som føler de trenger det mest, har sterkere insentiver for å benytte seg av et slikt treningstilbud når det er valgfritt, hvilket er i tråd med tidligere undersøkelser (Ladegard & Gjerde, 2014). Det er likevel viktig å huske på at ansatte legger merke til om en forbedring skjer. I de tilfellene der lederens ytelse ikke forbedres, eller forverres, kan de ansatte oppleve en skuffelse som kan føre til en nedgang i deres eget engasjement. Funnene i denne undersøkelsen peker på at selskaper og ledere som investerer tid og ressurser i kommunikasjonstrening, har større muligheter til å øke engasjementet blant sine medarbeidere enn de som ikke gjør det.

LEDERKOMMUNIKASJON – HVORDAN GJØR MAN DET I PRAKSIS?

Funnene fra denne studien indikerer at ledere som gjennomfører kommunikasjonstrening, kan forvente økt kommunikativ ytelse og medarbeiderengasjement. Dette kan igjen gi fordeler som økt produktivitet, innovasjon og lavere gjennomtrekk. Tidligere forskning

har antydnet at ledere bruker kommunikasjon som middel til å nå sine mål og klargjøre ansatte for endring (Angwin mfl., 2016; Reichard & Johnson, 2011). Dette er spesielt viktig i lys av de store endringsprosessene dagens selskaper står overfor i forbindelse med økt digitalisering. Samtidig som omgivelsene dagens bedrifter opererer i, er i rask endring, endres også dagens medarbeidere. Den yngre generasjonen forventer mer enn bare en lønnsklipp fra sin arbeidsgiver. De forventer å bli utfordret, få kontinuerlig tilbakemeldinger, oppleve utvikling og mestring. En åpen dialog hvor de ansatte føler seg inkludert og hørt, vil kunne skape høyere engasjement hos den yngre generasjonen, som drives av følelsen av å kunne påvirke egen arbeidshverdag.

Kursene lederne i denne undersøkelsen deltok på, omhandlet hvordan man som leder skal planlegge kommunikasjon, hvordan få de ansatte til å følge seg, og hvordan lage og utføre gode presentasjoner. Som leder er det essensielt å være bevisst på hva man ønsker å oppnå ved å kommunisere et budskap, hva som er hovedessensen i budskapet, og hvilke verktøy det er man ønsker å bruke. Dersom budskapet skal presenteres i møteform, må lederne gi en klar ramme for møtet slik at de ansatte får muligheten til å forberede seg, i tillegg til å benytte seg av aktivt lederskap der lederen lytter, bidrar og oppfordrer de ansatte til å si sin mening innenfor rammene som er avklart.

BEGRENSNINGER VED STUDIEN

Når man tolker disse resultatene, er det viktig å ta høyde for begrensninger ved undersøkelsen og metodene som anvendes. Man kan argumentere for at effekten av lederkommunikasjonstrening kan diskuteres på grunn av den subjektive oppfatningen til de ansatte som besvarer medarbeiderundersøkelsen, såkalt *common method bias*, eller metodeskjevhet (Podsakoff mfl., 2012). Det er imidlertid nettopp de ansattes subjektive vurderinger av både lederens ytelse og medarbeidernes eget engasjement som utgjør grunnlaget for studien, og selvrappotering anses derfor som den mest egnede metoden for å avdekke disse oppfatningene. Videre er det å gjennomføre målingene på ulike tidspunkter antatt å redusere sannsynligheten for metodeskjevhet (Podsakoff mfl., 2012).

Et skille i tid på over ett år fører også med seg ulemper ved at eksterne faktorer kan ha oppstått i tiden mellom målingene. Det var også kontrollvariabler (som alder og lederansienitet) som ikke kunne inkluderes i analysene på grunn av konfidensialitetsavtaler. Ettersom

ingen av de inkluderte kontrollvariablene hadde en signifikant innvirkning på utfallsvariablene, antas det likevel at disse ikke-inkluderte variablene ikke hadde betydelig innvirkning på resultatene.

KOMMUNIKASJON SOM VIRKEMIDDEL

Resultatene av denne studien antyder at kommunikasjonstrening for ledere er knyttet til økt kommunikasjonsytelse. Ledere som økte sin kommunikasjonsferdigheter, opplevde også sterkere medarbeiderengasjement i egen avdeling. Dette viser at lederkommunikasjon er sterkt knyttet til nivået på ansattes engasjement. Sammenhengen mellom kommunikasjonstrening og økt medarbeiderengasjement avhenger imidlertid av at lederen forbedrer eller beholder samme nivå av kommunikasjonsytelse. Ettersom god lederkommunikasjon henger sammen med mange positive utfall, og økt medarbeiderengasjement kan gi store fordeler, vil bedrifter kunne dra nytte av å bruke ressurser på å utvikle sine lederes kommunikative ferdigheter, både på kort og langt sikt. **M**

REFERANSER

- Angwin, D.N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370–2397.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.
- Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359–1378.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827.
- Collins, D.B., & Holton, E.F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248.
- Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13 % of employees are engaged at work. *Gallup*. Hentet 8. oktober 2017 fra <http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76–84.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *American Psychological Association*, 87(2), 268–279.
- Humborstad, S.I.W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *Leadership Quarterly*, 24(2), 363–377.
- Kompasso, S.M., & Sridevi, M.S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Lacerenza, C.N., Reyes, D.L., Marlow, S.L., Joseph, D.L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 631–646.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance, 25*(5), 452–464.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2780–2798.
- Reichard, R.J., & Johnson, S.K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 33–42.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619.
- Snijders, T.A.B., & Bosker, R.J. (2012). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review, 43*(1), 5–27.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S.J., & Cross, T.C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 526.
- Vinarski-Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts, 5*(1), 43–53. doi:10.1037/a0018241

Gullvinner

Årets
vakreste
Bøker
2018

429,-

RAKETTER OG REBELLER

STRATEGI FOR LEDERE OG ANDRE SOM VIL
BYGGE MERKEVARER FOLK BRYR SEG OM

MONNA NORDHAGEN OG KIRSTI ROGNE

Endelig en praktisk bok for ledere som vil bygge sterke merkevarer, og få med seg folk på det!

«Takk for en fantastisk bok! For meg som økonom med all markedsføringskompetanse fra praksis, var den høyaktuell med masse innsikt. Jeg kommer til å bruke den masse fremover. Skal anbefale den videre»
Gunnhild Indergaard, CRM Strategisk rådgiver SpareBank 1

«I denne boken får du først og fremst et skikkelig godt verktøy til din bedrift, enten du er startup, spinnoff, skal reposisjonere eller har ideer som må til marked for å gjøre deg fet.»

Jøran Orstad Johnsen, seniorrådgiver, Innovasjon Norge



FAGBOKFORLAGET

fagbokforlaget.no