

Läker tiden verkligen alla sår?

- En tolkande studie om upplevelsen av tystnadskultur inom äldreomsorgen

Alice Billing och Tilda Johansson

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats i Personal- och Arbetslivsfrågor
Sidantal:	61 sidor
Titel:	Läker tiden verkligen alla sår? - En tolkande studie om upplevelsen av tystnadskultur inom äldreomsorgen
Författare:	Alice Billing och Tilda Johansson
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2022-01-10
Sammanfattning:	<p>Tystnadskultur är ett alltmer omtalat ämne som är viktigt för individ, organisation och samhälle. Det är av största vikt att förstå de bakomliggande orsakerna till tystnadskultur, för att kunna lösa den problematik som det kan innebära. Genom att utgå från relationen mellan chef och medarbetare är syftet med uppsatsen att tolka och analysera hur upplevelsen av denna relation kan påverka tystnadskultur i två verksamheter inom äldreomsorgen. Två frågeställningar har formulerats: huruvida det finns utmärkande teman som påverkar tystnadskultur och vilka dessa är samt hur de påverkar relationen mellan chef och medarbetare. En hermeneutisk metodansats har använts vilket möjliggjort olika tolkningar av ämnet. Datainsamlingen har skett genom 8 kvalitativa intervjuer. Det teoretiska kapitlet utgår från delarna som utmärkts i det empiriska resultatet och presenterar teorier och definitioner av nämnda delar. De utmärkande delarna var: ledarskap, tillit mellan chef och medarbetare, makt och kontroll, chefens närvaro, kommunikation, tidigare erfarenheters påverkan samt arbetsgruppen och arbetsplatsklimatet.</p> <p>Den analys och diskussion som förs är uppdelad i tre övergripande teman: tillit, tidigare erfarenheter och grupper. Det är dessa delar som vi finner centrala, där resterande delar har innefattats. Därefter presenteras de slutsatser som studien resulterat i. Slutsatserna som besvarar syftet är att relationen mellan chef och medarbetare i verksamheterna inte ger upphov till tystnadskultur i nuläget. Däremot kan vissa delar av relationen mellan parterna komma att leda till tystnadskultur eller förhindra uppkomsten. Det har konstaterats att dessa delar är ömsesidigt beroende av varandra och utkomsten av dess påverkan är kontextberoende, vilket gör det svårt att garantera hur tystnadskultur uppstår i en organisation. Uppsatsen avslutas med förslag till fortsatt forskning bland annat i förhållande till Covid-19.</p>
Nyckelord:	Tystnadskultur, medarbetare, chef, tillit, ledarskap, tidigare erfarenheter, makt, grupper, kommunikation

Innehållsförteckning

Abstract

Innehållsförteckning

Förord

i

1. Inledning

1

1.1 Syfte och frågeställning

2

1.2 Avgränsningar

2

2. Bakgrund

3

3. Metod

4

3.1 Utgångspunkter

4

3.1.1 Kvalitativ forskning

4

3.1.2 Hermeneutisk metodansats

5

3.1.2.1 Den hermeneutiska spiralen

7

3.2 Genomförande och urval

7

3.2.1 Tillgång

7

3.2.2 Urval

8

3.2.3 Intervjuer

9

3.2.3.1 Varför intervjuer?

9

3.2.3.2 Semistrukturerade intervjuer

10

3.2.4 Intervjuguide

10

3.2.5 Genomförande av intervjuer

11

3.2.6 Transkribering av intervjuer

12

3.2.7 Bearbetning och analys av data

13

3.2.7.1 Utformning av teman

13

3.3 Kvalitet och etik

14

3.3.1 Trovärdighet

15

3.3.2 Pålitlighet

15

3.3.3 Generalisering

15

3.3.4 Etiska överväganden

16

3.4 Metod- och källkritisk reflektion

17

4. Teoretisk tolkningsram

21

4.1 Tystnadskultur

21

4.2 Makt och tidigare erfarenheter

22

4.2.1 Makt

22

4.2.2 Individens kontroll av den egna situationen

23

4.2.3 Medarbetarnas tidigare erfarenheter

24

4.3 Ledarskap

25

4.3.1 Tillit mellan chef och medarbetare

26

4.3.2 Kommunikation mellan chef

och medarbetare	28
4.4 Arbetsgrupper och gruppdynamik	29
4.4.1 Organisationskulturen och klimatets påverkan på individ och grupp	30
4.4.1.1 Organisationskulturens koppling till organisationsförändring	31
5. Resultat/analys av resultat	32
5.1 Chefens ledarskap kopplat till medarbetare	32
5.1.1 Chefens närvaro	32
5.1.2 Chefens kvalitéer	33
5.2 Tillit mellan chef och medarbetare	35
5.3 Tidigare erfarenheters påverkan	37
5.3.1 Chefens makt	37
5.3.2 Kommunikation mellan chef och medarbetare	39
5.4 Arbetsgrupper och arbetsplatsklimat påverkan på individen	40
6. Analys och diskussion	44
6.1 Tillit mellan chef och medarbetare	44
6.2 Tidigare erfarenheters påverkan	48
6.3 Arbetsgruppens påverkan	53
7. Slutsatser	57
8. Bidrag till fortsatt forskning	59
Referenslista	61
Tryckt litteratur	61
Vetenskapliga artiklar	63
Webbsidor	64
Bilagor	66
Bilaga 1: Informationsblad - Intervjuförfrågan	66
Bilaga 2: Intervjuguide - medarbetare	67
Bilaga 3: Intervjuguide - chef	69
Bilaga 4: Informerat samtycke	71
Bilaga 5: Transkriberingschema	72

Figur 1 – Tystnad och gränsen av kontroll

Figur 2 – En illustration av Kolbs erfarenhetsbaserade inlärningsstil

Förord

Först och främst vill vi tacka de två verksamheterna som ville delta i vår studie. Med sitt varma mottagande kände vi oss väldigt trygga med att kunna genomföra studien på bästa sätt. Vi vill även rikta ett stort tack till våra familjer som stöttat och trott på oss under processen.

Sist men inte minst skall ett stort tack riktas till vår handledare Maria Löfgren Martinsson som med sitt engagemang, konstruktiva kritik och noggranna analys gjort denna uppsats möjlig. Tack för att du alltid brytt dig om oss och velat vårt bästa!

1. Inledning

Tystnadskultur kan beskrivas som ett samhällsproblem som existerar inom diverse branscher och organisationer. Varför tystnadskultur uppstår och hur det påverkar medarbetare inom organisationer har tidigare inte blivit uppmärksammat i stor mån och många gånger pratas det inte om problematiken. Innebörden av tystnadskultur kan kopplas till en destruktiv kultur som växer sig starkare i organisationer. Samtidigt som många medarbetare vädjar om att bli hörda, förblir även många tysta på grund av rädslan av att bli utsatt för represalier eller andra negativa konsekvenser (Torkelsson, 2021). De senare åren har debatten däremot lyfts upp i flera sammanhang och fått större utrymme i media. Uppmärksamheten och forskningen kring ämnet har bevisat att tystnadskultur har en större utbredd än vad många trott och att relationen mellan chef och medarbetare har en koppling till dess förekomst. Bland annat påvisade TV4:s program Kalla Fakta att en kvinnlig polis blivit utsatt för sexuella trakasserier av en manlig kollega. När hon sedan berättade om händelsen till chefen förvärrades situationen och hon blev utsatt för represalier på arbetsplatsen (Hellerstedt, 2021). SVT publicerade nyligen en granskning av Systembolagets arbetsmiljö där det framkom att medarbetare inte vågar säga vad de tycker eller ställa frågor till chefer för att de är rädda för att bli utfrysta. En av intervjupersonerna i granskningen menar att *“De som inte har sagt emot har klarat sig bäst. Och de som har uttryckt sin åsikt har hamnat i källaren.”* (Lindberg, 2021). DN rapporterade dessutom om att det finns en tystnadskultur inom Försvarsmakten som gjort att problem såsom kränkningar och bestraffningar inte uppmärksammas. De menar att det går att lösas genom en intern utbildning *“Befälen ska denna vecka snabbutbildas för att få stopp på “olämpligt beteende och kränkningar” samt “tystnadskultur.”* (Sköld & Holmström, 2021).

Vidare har även tystnadskultur i förhållande till vården och äldreomsorgen blivit uppmärksammat. I februari 2020 publicerade Tidningen Essens, medlemstidningen för samhällsbärande professioner inom hälsa, en granskning som påvisade en rädsla för represalier bland medarbetare inom vården. Deltagande i undersökningen var de fackligt företröendevalda där en av deltagande uttryckte att:

”MIN NÄRMSTA CHEF ifrågasätter alla som på något sätt visar att de inte delar hennes åsikt. Hon bestraffar också de som hon inte tycker om genom att ge lägre lön, undanhålla intressanta uppdrag, talar om att de förstör för andra genom sitt sätt att vara.” (Kvarn-sell, 2020).

Ungefär 50 % av de deltagande i undersökningen svarade att det finns tystnadskultur på deras arbetsplats vilket Louise Bringselius ser som mycket oroväckande. Hon menar exempelvis att lojaliteten mot chefen och ledningen är större än lojaliteten till professionen och att det från ledningen sida blir bekvämt för att medarbetarna lyder chefen. Vidare

beskriver Bringselius att kulturen inom en organisation har stor påverkan på medarbetarnas mående, där ett exempel kan vara rädslan av att bli bestraffad av chefen. I vissa fall vet inte medarbetarna hur de skall uttrycka kritik och till vem de känner sig trygga att göra det (ibid.). I en undersökning gjord i Region Västerbotten visade det sig att trots att 80 % av medarbetarna vet var och hur de kan uttrycka kritik om missförhållanden, uppgav nästan 20 % att de inte känner sig trygga med att uttrycka sig kritisk utan att utsättas för repressalier. Siffrorna är slående och regiondirektören som blev intervjuad underströk chefs ansvar att bygga en trygg och öppen arbetsplatskultur (Torkelsson, 2021).

Tystnadskultur har visat sig inte endast påverka medarbetare, utan även cheferna. Den 3 juni 2021 publicerades en rapport där Sjukvårdsuppropet larmade om att sjukhuschefer inte vågar att protestera mot högre uppsattas beslut på grund av att de riskerar att förlora jobbet. Skribenterna av rapporten menar att politiker och sjukhusledningen måste inse att de är medskyldiga till kulturen och situationen som skapas genom tysta ner personalens synpunkter om dåligt arbetsklimat (Awad, Björnström & Wennmo Zuk, 2021).

De tidigare undersökningarna som gjorts inom vården och dess koppling till tystnadskultur är i dagsläget många och det visar att det finns en tydlig koppling i relationen mellan chef och medarbetare, vilket är något som vi vill utforska vidare.

1.1 Syfte och frågeställning

Syfte:

Syftet med uppsatsen är att tolka och analysera hur den upplevda relationen mellan chef och medarbetare kan ge upphov till eller reducera tystnadskultur i två verksamheter inom äldreomsorgen.

Frågeställning:

- Finns det utmärkande teman i relationen mellan chef och medarbetare som inverkar på tystnadskulturens förekomst, och i sådana fall vilka?
 - Finns det i sådana fall samband mellan de utmärkande teman som påverkar relationen mellan chef och medarbetare?

1.2 Avgränsningar

I uppsatsen har en avgränsning gjorts gällande vilken bransch/yrkesgrupp som berörs, och den som har valts är vård och omsorg. Inom denna bransch har ännu en avgränsning gjorts, där det är äldreomsorgen som avses att studeras. Vi har även valt att inte fokusera på att hitta någon lösning till fenomenet tystnadskultur, utan har ämnat att tolka materialet och finna diverse teman i relationen mellan chef och medarbetare som kan påverka fenomenet. Om utmärkande teman förekommer i de studerade verksamheterna har vi som ambition att finna samband mellan dem.

2. Bakgrund

De två verksamheter som studerats har likheter, men även skillnader som är väsentliga i förhållande till det material som har samlats in. I båda verksamheter har de intervjuade medarbetarna arbetat i verksamheterna under flera år, och är därmed väletablerade i verksamheten vilket vi anser nämnvärt eftersom detta kan påverka studiens resultat.

Den verksamhet som fortsättningsvis kommer att benämnas V1 är belägen i en mindre kommun där verksamheten är utspridd på olika ställen i kommunen. Verksamheten är ett hemsjukvårdsområde och den närmsta chefen är verksamhetschefen, som har sitt kontor på kommunhuset och inte i verksamhetens egna lokaler. Chefen inom verksamhet 1 har haft sin position i cirka 3 år och sedan tidigare arbetat som sjuksköterska inom kommunens verksamhet i större delen av sitt arbetsliv. Chefen har 28 medarbetare under sig i verksamheten.

Den andra verksamheten kommer fortsättningsvis benämnas V2 och är belägen i en mellanstor kommun. Denna verksamhet är ett hemtjänstområde och den närmsta chefen är enhetschef som har sitt kontor i samma lokaler som övrig verksamhet. Chefen inom verksamhet 2 har haft sin position i cirka 1 år och har tidigare arbetat som undersköterska. Chefen har cirka 46 medarbetare under sig i verksamheten.

3. Metod

I nedanstående metodkapitel kommer en redogörelse för våra metodologiska val att ske samt en reflektion över olika kvalitetsaspekter. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion kring metod och källhantering.

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Kvalitativ forskning

På 1960-talet var synen att forskning var objektivt och sanningssägande (Fejes & Thornberg, 2019). Detta positivistiska synsätt kom från naturvetenskapen (Lantz, 1993). Det fanns dock tankar om att detta synsätt inte var det enda och forskare ifrågasatte synsättet på vetenskap och diskuterade om forskaren verkligen kan vara oberoende från det som beforskas. Slutsatsen de drog var att forskaren inte har en otolkad tillgång till verkligheten (Fejes & Thornberg, 2019). Utifrån detta växte anti-positivismen fram där beskrivningar och tolkningar av verkligheten blir central, var på faktorer som exempelvis forskarens bakgrund och åsikter har en inverkan på tolkningsprocessen. Forskning som har en kvalitativ metodansats är anti-positivistisk (Lantz, 1993). Forskaren ses som ett redskap med krav på reflexivitet genom att tänka på både hur kontexten samt forskaren påverkar och andra aktörer påverkas (Alvesson, 2011).

“Qualitative research connotes the use of words rather than numbers”. (Cohen et al, 2018, 287). Kvalitativa studier lägger tyngdpunkt på att få in rik data med fokus på människors erfarenheter och upplevelser (Cohen et al, 2018). Mening och meningsskapande är i centrum och forskaren har en kontextualiserande och holistisk syn, där exempelvis en sak kan ha olika betydelse beroende på kontexten (Fejes & Thornberg, 2019). Även Alvesson (2011) betonar kontextens betydelse inom den kvalitativa forskningen. Han menar att kontexten påverkar hur, vad och varför en person väljer att dela med sig av något i en intervjusituation. Denscombe (2018) förklarar hur det finns en betydelse i kontexten vilket gör att fenomenet inte skall lyftas från sin kontext, vilket även Andersson (2014) belyser. Även Lantz (1993) menar att kontexten är väsentlig i kvalitativ metod med en anti-positivistisk synvinkel, *“Mening blir därmed inte möjlig utan sammanhang(...)”* (Lantz, 1993, 28) vilket vi har tagit hänsyn till och reflekterat över genom våra intervjuer och i förhållande till tystnadskultur.

I vår kvalitativa studie är vårt ontologiska ställningstagande att verkligheten är subjektivt och vårt epistemologiska ställningstagande är att kunskap är konstruerat, där det inte finns en “sann” eller objektiv sanning. Detta går i linje med vårt syfte att tolka upplevelsen av människors relationer och hur det påverkar ett fenomen.

Forskaren ligger nära sin data inom kvalitativ forskning vilket kan vara både positivt och negativt. Om forskaren å ena sidan är för nära sitt material kan det bli svårare för forskaren att förbli objektiv, å andra sidan kan närheten och sensitiviteten generera förståelse och förklaring i fenomenet som studeras (Thornberg & Forslund Frykedal, 2019), vilket är något som vi ser som en fördel i studien. Eftersom forskaren har en central roll inom kvalitativ forskning har många kritiserat forskningen och dess relevans eftersom resultatets kvalitet är beroende av forskaren som människa, dennes färdigheter och intellekt (Fejes & Thornberg, 2019; Denscombe, 2018). Denscombe (2018) lyfter även möjligheten till flera förklaringar av ett fenomen i och med forskarens tolkningsskicklighet. För att detta skall bli en fördel krävs acceptans kring de olika slutsatser som forskare kommer fram till trots att de använt samma metoder.

En nackdel med kvalitativ forskning är att analysen är tidskrävande då forskaren kan behöva använda sig av kodning för att kunna analysera materialet. Att arbeta med kvalitativ forskning innebär även svårigheter i generaliserbarheten. Undersökta upplevelser och tolkningar av ett fenomen är svårt att göra till en generell "sanning" eller se att resultatet går att applicera i andra sammanhang än det som är undersökt (Denscombe, 2018). Detta är dock inte något vi ämnar göra i vår studie, utan fokuserar på upplevelserna i de undersökta verksamheterna.

3.1.2 Hermeneutisk metodansats

En hermeneutisk metodansats handlar om att tolka, förstå och förmedla upplevelser av ett fenomen (Westlund, 2019). Andersson (2014) menar att inom hermeneutiken handlar det inte om förklaringar utan att finna en förståelse kring ett fenomen. Vår förståelse om fenomenet och hur den beskrivs grundas i vår förståelse och fördomar (Gadamer, 1960/2004). Hermeneutiken kan användas när en forskare vill insamla information kring deltagarnas egna upplevelser och tankar (Westlund, 2019). Trots att det empiriska materialet grundar sig i människors egna upplevelser, vilket i många fall kritiserats av kvantitativa forskare, kan människors upplevelser generera mer förståelse kring ett fenomen (Kincheloe & McLaren, 2000). Resonemanget stöds av Thornberg och Fejes (2019) som menar att forskningsresultat kan bli direkt tillämpliga för personer i det vardagliga livet genom att tolka resultatet och relatera det till sin egen situation. Tolkningen kan bli subjektiv och den görs utifrån en viss aspekt (Ödman, 2017).

Westlund (2019) beskriver tre olika inriktningar inom hermeneutiken där den första är *existentiellt inriktad hermeneutik*. Den andra inriktningen är *misstankens hermeneutik*. Den sista inriktningen som Westlund (2019) beskriver är *allmän tolkningslära* där forskaren ställer textdelar i relation till helheten. Fokuset inom denna inriktning är förståelsen av ett budskap och inte förklaringen (ibid.). Att få en förståelse kring deltagarnas erfarenheter kommer att användas i studien, vilket innebär att den *allmänna tolkningsläran* kommer att bli central med inslag från de andra inriktningarna. Vid tolkningsprocessen

kommer förståelsen även att påverkas om exempelvis ett ord förekommer i ett flertal intervjuer. Trots att detta framför allt förekommer inom kvantitativ forskning menar Paul Ricoeur (i Westlund, 2019) att ord som nämns ideligen bör noteras och få konsekvenser, vilket kommer användas vid bearbetning av materialet.

Forskare med en hermeneutisk metodansats skall ha som utgångspunkt att kunna se både delar och helheten för att kunna tolka ett fenomen, Westlund (2019) kallar detta för del- och helhetsprincipen. Hon förklarar att samstämmigheten mellan delar och helhet är vägledande i tolkningen eftersom ju fler texter som stödjer forskarens tolkning, desto rimligare blir tolkningen. Detta är något som vi har använt i studien genom att samla och tematisera materialet för att stödja de tolkningar vi har gjort. Andersson (2014) tillägger att trots den rådande växelverkan som sker mellan del och helhet krävs en preliminär uppfattning om helheten för att förstå en del av ett fenomenen, där vår preliminära uppfattning om fenomenet kommer från vår förförståelse i ämnet. Vi båda forskare har tidigare erfarenhet inom äldreomsorgen vilket har bidragit till en större förståelse för området. Vi har även mycket teoretisk förförståelse i ämnet genom vår utbildning samt att vi tidigare skrivit en uppsats med utgångspunkt i tystnadskultur.

Westlund (2019) menar att det inte finns någon generell arbetsmodell eller arbetsgång inom den hermeneutiska metodansatsen. Detta beror bland annat på att forskare har olika förförståelse till fenomen vilket i sin tur påverkar tolkningsprocessen. Kincheloe och McLaren (2000) i Denzin & Lincoln (2000) fyller i resonemanget och menar att produktionen av rik data inte följer någon 'steg för steg-modell' utan den hermeneutisk analysen "*[...] can be learned only in the Deweyan sense - by doing it.*" (Denzin & Lincoln, 2000, s.286). På grund av detta menar Andersson (2014) att det heller inte finns någon målsättning om att nå konsensus i metodfrågan. Metoden växer fram allt eftersom arbetet fortlöper och forskaren börjar inte med en hypotes som skall besvaras. Utan istället "*[...] komma fram till något värdefullt är viktigare än att följa en uppställd regel.*" (Andersson, 2014, 113). Andersson (2014) citerar även Robert K. Mertons kärnfulla uttryck: "*Jag vet inte om det jag påstår är sant, men det är i alla fall viktigt.*" (Andersson, 2014, 113). I vår studie vill vi se om relationen mellan chef och medarbetare kan ge upphov till eller reducera tystnadskultur, där vår förhoppning är att vårt resultat kommer att vara värdefullt för hur verksamheter tar sig an problematiken.

Förförståelsen kring fenomenet kan påverka forskaren medvetet och omedvetet och kan ge upphov till att forskaren formulerar frågor på förhand (Westlund, 2019). Möjligheten stängs därmed att finna textens frågor och funderingar och för att undvika detta menar Westlund (2019) att författaren måste ha ett öppet tankesätt, inte stänga dörrar för det okända i texten samt ha en genuint nyfiken hållning. För att kunna tolka och förstå texten krävs det också att forskaren har en förknippning med empati. Kan forskaren sätta sig in i den talandes situation kommer det att generera i en bättre förståelse för innebörden av det som sägs (Alvesson & Sköldberg, 2017). Målet är att forskaren skall kunna "*[...]*

förstå aktören bättre än vad han/hon själv gjort.” (Alvesson & Skoldberg, 2017, 136). Detta hör ihop med det som Andersson (2014) nämner att även känslor hos människor kan producera kunskap, där vikten är att undersöka vad för slags insikter som olika känslor kan förmedla och betyda kunskapsmässigt. Vi är medvetna om att vår förförståelse å ena sidan kan påverka hur studien är utformad samt de delar som är centrala. För att försöka undvika detta har vi haft ett reflekterande tankesätt och en öppenhet till vad som sägs i intervjuerna. Å andra sidan så har vår förförståelse genererat en större förståelse och empati för intervjupersonerna och den situation de beskriver.

3.1.3.1 Den hermeneutiska spiralen

Ett centralt begrepp inom hermeneutiken är den hermeneutiska spiralen som tidigare kallats för den hermeneutiska cirkeln. Den hermeneutiska spiralen syftar till att karakterisera tolkningsprocessen där en persons tolkning växer fram genom att gå från del till helhet och från helhet till del (Ödman, 2017). Genom att använda sig av att gå från del till helhet får helheten en ny betydelse och forskarens tolkning förändras (Alvesson & Skoldberg, 2017). Det sker en *“ständig dynamisk eller dialektisk rörelse mellan förståelsen av de enskilda delarna och förståelsen av helheten.”* (Andersson, 2014, 91). Delar och helheten har ett ömsesidigt samband där forskaren behöver de båda för att bilda en uppfattning. På grund av detta är hermeneutiken ständigt beroende av kontexten som oftast är helt avgörande för vår tolkning och förståelse (Ödman, 2017). Spiralen visar människors förståelseutveckling och hur tolkningsaspekterna vidgas och förs in i allt större helheter i samband med att kunskapen ökar vilket gör att våra tolkningar kommer att omformuleras (ibid.). Detta är något som vi kommer att ta med oss i vår studie då resultatet inte kan förutses. Våra tolkningar och synsätt kommer ständigt att förändras i processen och vår förhoppning är att denna ökade förståelse skall bidra med en relativt tydlig helhet kring teman som växt fram under tiden.

3.2 Genomförande och urval

3.2.1 Tillgång

Vid användandet av intervjuer som metod för datainsamling är det nödvändigt att få tillgång till personer som både är intresserade av att vara med och som är relevanta för studiens syfte. Innan urval av deltagare till en intervjustudie måste tillgång och kontakt till dem göras. För att underlätta tillgången till intervjupersoner kan forskare använda sig av så kallade ‘gatekeepers’, som oftast är personer som på något vis kontrollerar tillgången till andra personer. Det ger möjlighet för forskaren att nå ut till personer de inte känner sen tidigare eller hade haft svårt att nå ut till på andra vis (ibid.). I vår studie valde vi att avgränsa oss till att fokusera hur relationen mellan chef och medarbetare ser ut inom äldreomsorgen, vilket naturligt gjorde att vi behövde få tillgång till personer som arbetar inom äldreomsorgen. Vid studier av erfarenheter och upplevelser på en specifik plats eller verksamhet är det personen som är ansvarig för arbetet som måste ge tillträde till de som

arbetar där, vilket gör personen till en formell gatekeeper (ibid.). Denna aspekt benämner även Alvesson & Deetz (2002), att om en forskare vill studera en organisation eller något fenomen inom en organisation krävs det ett godkännande av en högre chef inom organisationen. Detta var något vi gjorde, och cheferna på de två valda verksamheterna blev våra gatekeepers.

Det finns en viss risk, exempelvis om en formell gatekeeper i form av en arbetsgivare uppmuntrar sina anställda att delta i studie, Seidman (2013) lyfter den etiska frågan som Birch & Miller (2002) för gällande hur frivilliga anställda verkligen är med sitt deltagande om de blir uppmuntrade av sin chef. Vi behövde ta hänsyn och reflektera över detta i vår studie eftersom deltagarna kanske kände en viss förväntan över att de skulle delta. Detta kan man se i förhållande till den maktrelation som förelåg mellan våra gatekeepers och de personer som de har gett oss tillgång till. Seidman (2013) menar att man i största mån skall försöka få tillgång till personer som är jämlikar med gatekeepern, för att inte påverka relationen mellan intervjuaren och intervjupersonen.

Ytterligare aspekt vi har reflekterat över är i vilken utsträckning som våra gatekeepers påverkade urvalet av intervjupersoner på respektive arbetsplats, vilket kan vara problematiskt. Vår tanke var att våra gatekeepers skulle vidarebefordra ett informationsblad (se Bilaga 1) där information om studien fanns, samt en uppmaning att kontakta oss vid intresse av att delta i studien. I efterhand hade det förmodligen varit en bättre strategi att själva åka till de två arbetsplatser vi valt att studera, för att då presentera oss själva och studien. Seidman (2013) menar är fördelaktigt när forskare själva tar direktkontakt med eventuella deltagare i stället för att förlita sig på en tredje part. Detta är för att minska risken att det uppstår missförstånd, samt att göra ett besök innan intervjutillfälle är ett sätt att skapa en relation till intervjupersonerna och därmed underlätta intervjun (ibid.). Trots alla dessa fördelar så hade de i relation till den studie som vi har genomfört inte varit ett fördelaktigt tillvägagångssätt utifrån ett antal aspekter. Aspekter som avstånd, pengar och tid försvårade genomförande av besök och enskilda samtal med varje intervjuperson. Även den mer logistiska delen att koordinera våra möjligheter att ta oss till arbetsplatserna vid tider som hade fungerat i förhållande till den dagliga verksamheten påverkade, även om det med största sannolikhet hade påverkat vår datainsamling på ett positivt vis.

3.2.2 Urval

Efter att studien blev godkänd och accepterad i de två valda verksamheterna och tillgång till intervjupersoner var det möjligt att göra ett urval. Eftersom syftet med studien inte är att testa någon hypotes, utan att tolka och analysera upplevelser som olika individer har, så behöver inte urvalet vara generaliserande. I stället menar Seidman (2013) att uppgiften är snarare att presentera upplevelser och erfarenheter som människor har, och som ger tillräckligt med djup och förståelse för att personen som tar del av materialet.

Ett kvalitativt urval (purposive sampling) är en urvalsstrategi som har flera olika inriktningar, exempelvis "extrem eller avvikande" och "bekvämlighetsurval". Att använda ett kvalitativt urval är en vanlig urvalsstrategi som används för att underlätta möjligheten att andra ska känna igenkänning med resultatet (Seidman, 2013). Det används även för att forskaren ska ha möjlighet att kunna fokusera på specifika och unika frågor och välja urvalet för att möta studiens behov (Cohen et al, 2018). Detta passar vår studie, då tystnadskultur är ett väldigt specifikt ämne, och att själva få välja från vilket område och vilka organisationer som intervjupersonerna skulle komma från var ett sätt att säkerställa att det materialet som samlas in är begränsat. Cohen et al (2018) benämner detta som ett sätt att använda kvalitativt urval för att nå "knowledgeable people", det vill säga nå de människor som har faktisk kunskap om det ämne som är menat att studeras. Det ska här påpekas att detta urval inte syftar till att generalisera eller att vara representativt (ibid.), vilket inte heller är syftet med denna studie. Ett sätt att göra ett kvalitativt urval är genom "reputational case sampling" som innebär att intervjupersonerna väljs ut eller blir rekommenderade av nyckelpersoner. Det kan finnas en risk att de som blir intervjuade är homogena, då de alla har gemensamma faktorer (ibid.).

Cohen et al (2018) menar att antalet intervjuer är beroende av syftet med intervjun. Det valda antalet av intervjupersoner var 8 personer, varav 2 var i en chefsposition och 6 medarbetare; 3 medarbetare till varje chef. Antalet som valdes gjordes i stor hänsyn till aspekter som tid och tillgänglighet till att genomföra intervjuerna.

3.2.3 Intervjuer

3.2.3.1 Varför intervjuer?

Val av datainsamlingsmetod i en studie är beroende av syftet och styr vad som kommer att uppmärksammas samt vilken typ av kunskap som forskaren är ute efter (Lantz, 1993). Att använda intervjuer som datainsamlingsmetod innebär inte bara en ren datainsamlingsmetod; det är ett socialt möte mellan intervjuaren och intervjupersonen (Cohen et al, 2018). En anledning till att välja just intervjuer som metod är om intresset är att förstå människors meningsskapande (Seidman, 2013). Det är även passande om forskaren vill förstå människors erfarenheter och uppfattningar på djupet, och nå insikt och kunskap av personer baserat på erfarenhet eller position (Denscombe, 2016). Detta är en av anledningarna till valet av intervjuer i studien, då våra ontologiska och epistemologiska utgångspunkter är grundade i anti-positivismen och hermeneutiken. Utgångspunkten ligger i att alla människor har olika förståelser och upplevelser av fenomen, och att fenomenet därigenom betyder olika mycket för dem (Lantz, 1993).

Med utgångspunkt i syftet med studien är det av största vikt att förstå deras upplevelser och tankar om ett fenomen, i vårt fall relationen till motparten och tystnadskultur. Att använda intervjuer som metod för datainsamling blir då ytterst passande. Intervjuer tar stor hänsyn till kontexten och ger mer reflekterande material vilket kan ses i förhållande

till vår hermeneutiska metodansats Seidman (2013) menar följande om intervjuer *“It is a powerful way to gain insight into educational and other important social issues through understanding the experience of the individuals whose lives reflect those issues.”* (13). Det finns självfallet nackdelar, bland annat att det är tidskrävande och kan finnas svårigheter med tillgång till intervjupersoner (Seidman, 2013), vilket vi har tagit upp ovan och kommer behandla ytterligare nedan. Trots de svårigheter som finns med intervjuer är det en bra metod för att samla in den data vi eftersträvar i vår studie.

3.2.3.2 Semistrukturerade intervjuer

I studien har det genomförts semistrukturerade intervjuer. Olika former av intervjuer ger olika svar, och därmed olika resultat (Lantz, 1993). Även Cohen et al (2018) beskriver att syftet med intervjuerna styr vilken grad av struktur som gäller. I kvalitativa studier är det vanligast att genomföra semi-strukturerade intervjuer (Alvesson, 2011; Alvesson & Deetz, 2002). Forskaren förhåller sig till ett antal teman och frågor som ska tas med, men ger utrymme för utvecklande frågor, och ytterligare infallsvinklar som intervjupersonen kan bidra med (Alvesson, 2011). Det är även vanligt att kombinera olika strukturer under olika delar av intervjun (ibid.) och det är ett sätt som har används i denna studie. Alvesson (2011) menar att en intervju kan vara uppbyggd med en striktare struktur till en början. Genom detta ges en översikt samt bakgrund till intervjupersonen och ämnet, för att sedan övergå till en mer avslappnad och mindre strikt del där intervjuaren förhåller sig till ett flertal ämnen och teman som behandlas mer på djupet. Detta är något som har gjorts i viss mån, intervjuens första del behandlades med strukturerade frågor som sedan ledde vidare till frågor som gjorde det möjligt att jämföra svaren i det empiriska materialet.

Lantz (1993) betonar även att i en semi-strukturerad intervju är frågorna utformade för att undersöka eventuella samband och frågeställningen är klargjord och det finns redan utformade frågor och eventuella följdfrågor. Både Cohen et al (2018) och Denscombe (2016) beskriver hur semi-strukturerade intervjuer har förutbestämda ämnen och frågor, men att det även finns rum att justera och formulera dessa på ett anpassat vis för de olika intervjupersonerna, samt att frågorna är utformade på ett vis där intervjupersonernas svar inte kan bli enbart ja eller nej. Detta är aspekter som vi har förhållit oss till under studien, och som underlättat datainsamlingen i och med att svaren blivit mer utförliga och reflekterande. Genom att ha semistrukturerade intervjuer har man möjlighet att förtydliga/omformulera frågan och ställa följdfrågor för att få djupare svar av intervjupersonen (Cohen et al, 2018) vilket var något vi använde och förhöll oss till inför och under intervjun för att få djupare svar.

3.2.4 Intervjuguide

Intervjuguiderna som utformades var anpassade utifrån position i verksamheten; chef och medarbetare vilket medförde att två olika intervjuguider skapades (se Bilaga 2; Bilaga 3). Intervjuguiderna liknade varandra till ämne och upplägg, men hade olika perspektiv och

frågorna skiljde sig i viss mån åt. Syftet och frågeställningar styr utformningen av frågor och de ska även formuleras på ett vis som reflekterar vad forskaren ämnar ta reda på (Cohen et al, 2018). Den första delen av intervjuguiderna var informerande, där vi som forskare presenterade oss själva, syftet med studien samt varför det var av intresse. Den första delen beskrev vilka premisser intervjupersonen handlade utifrån och vilka rättigheter hen hade. Därefter startade själva intervjun som först hanterade en inledande del för att ge en förståelse för vilken kontext som intervjupersonen agerade och utgick ifrån, samt vilka tidigare erfarenheter som kan ha påverkat. Nästkommande del utgick främst från tidigare kunskap och förförståelse som vi som forskare hade kring ämnet. Den var uppdelad i olika huvudämnen; relationen mellan medarbetare och chef, tillit samt upplevelsen av arbetsplatsen kopplat till tystnadskultur. Det som följde näst var en avslutande del, där det främsta syftet var fråga om intervjupersonen hade något att tillägga, och hur upplevelsen av intervjun hade varit.

3.2.5 Genomförande av intervjuer

Det första steget i genomförandet av intervjuerna var att en pilotintervju utfördes. I likhet med hur Lantz (1993) beskriver att en pilotintervju kan genomföras gjordes en pilotintervju som ett sätt att granska och pröva den intervjuguide som var utformad. Personen som deltog i pilotintervjun arbetar inom äldreomsorgen, och enligt Lantz (1993) är det viktigt att personen i pilotintervjun är från samma "kategori" som de som ska studeras. I samband med pilotintervjun bads även personen att komma med synpunkter och kritik för att intervjuguiden skulle kunna utvecklas både gällande utformning och innehåll. Även Seidman (2013) uppmuntrar till att genomföra en pilotintervju för att klargöra eventuella frågetecken eller komplikationer som kan uppstå. Detta är för att öka kvaliteten på framtida intervjuer, bibehålla reflexivitet till sig själv, sitt eget arbete och egna förmågor. Steget efter pilotintervjun blev att reflektera över positiva och negativa aspekter av både intervjuguiden men även oss själva som intervjuare, vilket gav möjlighet till att justera och förbättra intervjuguiderna.

Intervjuerna genomfördes fysiskt i de två verksamheterna. På grund av avståndet och tidsbrist hade vi enbart möjlighet att närvara på arbetsplatserna under en dag. Därav genomfördes flera intervjuer samma dag, vilket vi är medvetna om att det kan ha påverkat kvaliteten av intervjuerna. Trots aspekterna valde vi att genomföra intervjuerna och studien på detta sätt, främst för att vi prioriterade att ha alla intervjuerna fysiskt, för likvärdiga resultat. Dock finns det risk att intervjuernas kvalitet skiljer sig åt, exempelvis den intervjun som genomfördes först och den som var sist. En anledning till att vi ville genomföra intervjuerna fysiskt på intervjupersonernas arbetsplats var för att öka insikten i verksamheten, och hur den fysiska miljön såg ut. Detta kändes ännu mer aktuellt utifrån den hermeneutiska metodansatsen som har använts, då kontexten spelar stor roll i vad som faktiskt uttrycks. Genom att genomföra intervjuerna på samma plats innebar det att

i alla fall den fysiska kontexten blev densamma, vilket kan vara ett sätt att se resultaten med ökad tillförlitlighet.

Att ha intervjuer på deltagarnas arbetsplats tror vi däremot både kan ses som en fördel och en nackdel. Det underlättade tillgången till personerna och att få tid till att alla intervjuer kunde genomföras. Det bidrog även med att minnen och tankar möjligtvis kan kopplas till miljön omkring, vilket kan vara positivt eller negativt. Det kan vara både ett sätt att öka tryggheten men även en risk att svaren begränsas, beroende på relationen personen har till arbetsplatsen. Ännu ett sätt att öka tryggheten var att hålla intervjuerna i ett stängt rum, för att minska risken för att störningsmoment skulle uppstå. Detta menar Denscombe (2016) är en viktig del i planeringen av intervjun, och som vi prioriterade och fick tillträde till på båda arbetsplatserna. Ytterligare en aspekt som är relevant och viktigt att reflektera över är i vilken mån intervjupersonerna säger hela sanningen och i vilken mån de begränsar sig själva. Detta menar Alvesson & Deetz (2002) är ett problem som forskaren måste vara medveten om. Det handlar främst om frågor gällande lojalitet och tillhörighet till organisationen, där svaren kan vara censurerade och ges med försiktighet. I vår studie har just lojalitet varit något som vi har reflekterat över. Speciellt i fråga om i vilket avseende intervjupersonerna väljer att ställa upp, och om deras svar är begränsade eller om de sägs med försiktighet, och hur detta kan påverka äktheten i svaren.

Innan intervjuernas start frågade vi intervjupersonerna om deras samtycke till att spela in intervjuerna för att underlätta vårt arbete och materialinsamling. Det var en av personerna som inte ville bli inspelad. Vi är två personer som genomför denna studie, och valde därför under intervjutillfällena att den ena var ledande och ställde frågorna enligt intervjuguiden. Den andra satt bredvid, skrev anteckningar och ställde följdfrågor. Nackdelen med detta kan vara svårigheter med att i senare skede att transkribera intervjuerna och urskilja vem som frågar och säger vad (Denscombe, 2016). Fördelarna innebar dock att vi fick en större bredd på intervjuerna och det möjliggjorde även att den personen som inte ställde de förberedda frågorna kunde tolka svaren på ett sätt som den som höll intervjun missade.

3.2.6 Transkribering av intervjuer

Cohen et al (2018) beskriver transkriberingsprocessen som ett avgörande steg när det gäller intervjuer. Då vi som nämnt är två personer som genomför denna studie valde vi att dela upp arbetet för ett effektivare arbete. Sju av åtta intervjuer blev inspelade och den sista hade mer utförliga intervjuanteckningar. Under transkriberingen användes ett transkriberingsschema för att säkerhetsställa att materialet hanterades på samma vis. Det som fokuserades på i transkriberingsschemat var när intervjupersonen talade otydligt och transkriberaren inte kunde tolka vad som sades, samt om det var vissa meningar eller ord som uttrycktes extra starkt. Detta menar Cohen et al (2018) är viktigt, och att vara medveten om att en transkribering kan missa att fånga upp vissa delar av intervjun. Att därför vara

medveten och uppmärksam på vilka olika typer av data och information som kan samlas in är av vikt. Det kan exempelvis handla om störningar i intervjusituationen, vad som betonas och vad som är obegripligt eller ohörbart (Cohen et al, 2018). Dessa tre aspekter i en intervjusituation som inte enbart är det uttalade är aspekter vi har fokuserat på i vår studie och under vårt transkriberingsarbete, vilket har gjort att vi fått lite bredare materialinsamling.

3.2.7 Bearbetning och analys av data

Att bearbeta och hantera data som samlats in via intervjuer är ofta en tidskrävande process, då det ofta är en stor mängd material som ska hanteras (Denscombe, 2016). Den kvalitativa analysprocessen handlar om att forskaren undersöker och bryter ner materialet till enheter, kodar och söker mönster (Fejes & Thornberg, 2019). Fejes & Thornberg (2019) refererar till Flicks (2014) definition av kvalitativ analys:

“Qualitative data analysis is the classification and interpretation of linguistic (or visual) material to make statements about implicit and explicit dimensions and structures of meaning-making in the material and what is represented in it. Meaning-making can refer to subjective or social meaning [...]”. (35).

Det finns inget rätt eller fel sätt att analysera data på (Cohen et al, 2018) eftersom alla kvalitativa studier är unika betyder det att den kvalitativa analysen blir detsamma (Fejes & Thornberg, 2019). En utmaning för forskaren är däremot att utgöra vad som är viktigt i en stor mängd data för att det skall kunna leda fram till mönster i texten (Fejes & Thornberg, 2019). Fejes & Thornberg (2019) refererar till Flick (2014) som menar att den kvalitativa analysen kan ha tre olika syften. Vi har valt att fokusera på det första syftet som har som avsikt att beskriva ett fenomen vilket kan betyda att beskriva erfarenheter och upplevelser eller att jämföra liknelser och skillnader i olika fall. Vilken typ av analys som forskaren kommer att använda beror på vilken metod som används samt vad syftet med studien är (Thornberg & Fejes, 2019). Thornberg & Fejes (2019) menar emellertid att forskaren måste uppvisa en viss försiktighet och självmedvetenhet vid analysen eftersom resultatet kan uppvisa mer information om forskaren än om det insamlade materialet.

3.2.7.1 Utformning av teman

Som tidigare nämnt finns det inte någon generell arbetsmodell inom den hermeneutiska ansatsen (jmf 3.1.2). Vi arbetade under bearbetningen av det transkriberade intervju-materialet med att växla från “helhet till delhet”. För att få en större förståelse kring helheten i transkriberingarna valde vi att bearbeta motsatt material från vad vi själva transkriberade. Detta gjordes för att inte fastna i en förutbestämd tolkning utan möjliggöra en öppen tolkning av materialet. Det första steget i bearbetningen var att börja i helheten, genom att vi läste igenom varje intervju för att få en uppfattning om vad som faktiskt

sades och de intryck som gavs. Därefter användes meningsenheter, för att tydliggöra innebörden och betydelsen i det som sades. Ur varje mening hittade vi det som var väsentligt i meningen för att därifrån skapa koder. I detta skede valde använde vi olika färger för att enklare kunna se meningarnas innebörd, och en gemensam utgångspunkt för att tolkningen av materialet skulle ske med liknande förutsättningar. Nästa steg blev att se över intervjuerna återigen med den nya förståelsen av materialet, vilket gjorde att en ny helhet skapades. Färgkoderna som skapats användes för att ge överblick över centrala delar i intervjuerna. I ett separat dokument sorterade vi ut vad varje intervjuperson sagt om varje del för att enklare finna samband och återkommande delar som vi med tidens gång utformade till teman. Delarna låg sedan till grund för den teoretiska delen samt utformandet av strukturen i resultat och analys.

3.3 Kvalitet och etik

Thornberg & Fejes (2019) menar att det ställs krav all forskning skall uppvisa god kompetens och hög kvalitet. Kvalitetsbegreppet inom kvalitativ forskning har däremot debatterats eftersom forskare har olika synsätt kring det; *“There is no agreed doctrine underlying all qualitative social research. Instead, there is many ‘isms’ that appear to lie behind qualitative methods”*. (Thornberg & Fejes, 2019, 284.). Vår goda kompetens är beroende av vår förförståelse inom ämnet, vilket vi å ena sidan ser som positivt då det kan utnyttjas i studien. Å andra sidan måste vi bibehålla en reflektion kring vår tolkning. Vi kommer att bemöta detta genom en genuin nyfiken hållning till materialet vilket relateras till vår hermeneutiska metodansats (Westlund, 2019).

I samband med detta påverkas även kvaliteten av samspelet mellan forskare och intervjupersonen, vilket dessutom går i linje med det som Alvesson (2011) beskriver som att forskaren är en del av den sociala värld som studeras. Som kan ses på intervjuguiden (se Bilaga 10.2 och 10.3) valde vi att starta intervjun med bakgrundsfrågor för att denne skulle känna trygghet till oss som intervjuare samt avslutande frågor för att intervjupersonen skulle få beskriva hur intervjun kändes. Reflexivitet kring forskningen är något som många forskare har gemensamt vilket även är ett av Larssons (1994) kvalitetskriterier (Thornberg & Fejes, 2019). Han menar att forskare måste reflektera över resultatets påverkan av forskarens perspektiv, roll och forskningsprocessens framskred. Däremot skall forskare vara vaksamma med att inte bli för reflexiva då det kan hämma forskningens resultatskapande (Alvesson, 2011).

Även Alvesson och Sköldberg (2017) lyfter fram kriterier kring empirisk forskning. De menar att god forskning bland annat skall kännetecknas av öppenhet på grund av att tolkningsdimensionen är avgörande för sociala fenomen och att god forskning har förankring i empiri och trovärdighet. De hävdar även att det skall ske en kritisk reflektion över den politisk-etiska relationen samt den maktrelationen som sker mellan intervjuare och intervjuperson. Vidare menar Alvesson och Sköldberg (2017) att det krävs en medvetenhet

kring att språket har en begränsning i att förmedla kunskap om den empiriska verkligheten. Detta skriver även Alvesson (2011) och menar att *“Intervjumaterialet ska följaktligen tolkas med omsorg under beaktande av en rad innebörder och komplikationer, inklusive av den lokala kontexten, av politiska motiv och av språkets makt och mångtydighet.”* (Alvesson, 2011, 130). I våra intervjuer fanns en maktrelation mellan oss som forskare och intervjupersonen. Vid intervjutillfällena var vi två forskare och en intervjuperson, vilket skapade en obalans i maktrelationen. Som tidigare nämnt försökte vi att jämna ut balansen genom att en person ledde intervjun och den andra personen gav inblick vid enstaka tillfällen.

3.3.1 Trovärdighet

Trovärdighet i en studie handlar om i vilken utsträckning som kvalitativa forskare kan visa att deras data är träffsäkra (Denscombe, 2016). Eftersom det inte finns någon garanti inom kvalitativ forskning att resultaten är exakta och träffsäkra, väljer många forskare att försäkra läsaren om att resultaten är baserade och kontrollerade med god praxis. Maxwell (2010) benämner trovärdighetens vikt och använder sig av begreppet validitet som skall ses i relation till syftet och omständigheterna kring forskaren. Han skriver att *“Validity is a goal rather than a product; it is never something that can be proven or taken for granted.”* (Maxwell, 2010, 279). Validiteten i en forskning kan hotas på flera sätt, men för att reducera hoten använder forskaren metoder som ett sätt att motarbeta de hot som kan påverka forskningens resultat (ibid.).

3.3.2 Pålitlighet

Pålitlighetens huvudfråga är om en annan forskare hade utfört forskningen, skulle den då kommit fram till samma slutsatser och resultat? (Denscombe, 2016). Eftersom forskaren har stor inverkan på forskningsinstrument vid en kvalitativ studie gör det att frågan blir högst relevant. Denscombe menar att det huvudsakligen handlar om *“att visa att forskningen återspeglar procedurer och beslut som andra forskare kan “se” och bedöma när det gäller i vilken mån de utgör ansedda procedurer och rimliga beslut”*. (2016, 411). Det skall finnas en möjlighet att upprepa forskningen vilket påvisar studiens pålitlighet och det krävs att forskaren uppvisar en tydlig redogörelse för metod, analys och beslutsfattande samt ett reflexivt förhållningssätt för att bevisa hur slutsatserna framkommit (ibid.). Vi anser att tystnadskultur är ett utbrett problem i organisationer och samhället, och menar därav att forskningen skall kunna upprepas oberoende av organisationens karaktär.

3.3.3 Generalisering

Generaliserbarhet kännetecknas av i vilken utsträckning forskningsresultaten skall kunna generaliseras till andra fall som inte ingått i studien (Fejes & Thornberg, 2019). Fejes & Thornberg (2019) skriver att kritiker till kvalitativa studier menar att sociala fenomen är

för föränderliga för att det skall kunna gå att generalisera eftersom ett forskningsresultat kan var ett visst vid en tidpunkt och en annan vid en annan tidpunkt. De menar även att kontexten har en viss betydelse på fenomenets generaliserbarhet (ibid.), vilket vi kommer att ha i åtanke under studien. Kritik har påpekats gällande att kvalitativ forskning innehåller ett relativt litet antal fall och frågan ställs då hur man skall kunna generalisera utifrån ett så få antal? (Denscombe, 2016). I vår studie kan detta bli relevant eftersom vi endast har intervjuat 8 personer och verksamheter är generellt sett väldigt föränderliga. Däremot hävdar Denscombe (2016) att vissa forskare hävdar att det inte är meningen att göra generaliseringar, utan att fynden i kvalitativa studier är värdefulla i sig genom att skildra specifika fall och upplevelser. Andra forskare menar att forskning som är baserad på ett mindre antal fall måste angripas på ett annat sätt. Detta tankesätt inriktas på att läsaren använder informationen om det särskilda fallet och utläser om möjligheten finns att generalisera till andra jämförbara fall. Frågan som då bör ställas lyder *“I vilken utsträckning skulle fynden kunna överföras till andra fall?”* (Denscombe, 2016, 413). Kvale (1997) refererad i Fejes & Thornberg (2019) menar att forskare kan göra en *statistisk generalisering* vilket betyder att resultatet från en kvalitativ studie skall ses som arbetshypoteser där läsaren får en vägledning i vad som kommer att hända i en annan liknande situation. *“Forskningsresultatet tillhandahåller då ett perspektiv snarare än sanning”*. (Fejes & Thornberg, 2019, 289).

Vi är medvetna om att vår studie är relativt liten vilket gör påverkar generaliserbarheten. Vi anser däremot att den insamlade informationen från verksamheterna i studien kan föras vidare till andra verksamheter och organisationen vad gäller relationen mellan chef och medarbetare. Studien ämnar urskilja teman i relationen mellan chef och medarbetare som kan kopplas till tystnadskultur vilket kommer att generera ett perspektiv kring fenomenet som blir användbart för de anställda. Detta tankesätt går i linje med Andersons (2014) (jmf 3.1.2) tankesätt kring ovissheten om resultatet i studien är sant från det generella perspektivet, men att vi anser att det är aspekter som bör belysas i alla organisationer. Att studien skall vara funktionaliserbar i andra sammanhang än inom äldreomsorgen ser Alvesson och Sköldberg (2017) som ett kvalitetskriterium då de menar att kunskapen inte får bli för snäv och inriktad på en grupp praktiker. Relationen chef-medarbetare finns i alla organisationer och många gånger påverkas den av delar som kan kopplas till tystnadskultur, därav hävdar vi att funktionalitetskriteriet kan tillgodoräknas i studien.

3.3.4 Etiska överväganden

Att bedriva forskning är viktigt för både samhälle och individ, och det föreligger även krav på att denna forskning ska vara betydande och av hög kvalitet. I förhållande till detta krav finns även *“individskyddskravet”* som innebär att *“Individer får inte heller utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning.”* (Vetenskapsrådet, 2002, 5). Det finns risk att forskningskravet och individskyddskravet hamnar i konflikt, där de etiska principerna har en avgörande roll för att göra ett avvägande dem emellan. Det finns

fyra övergripande etiska överväganden som en forskare inom samhällsvetenskapen bör ta hänsyn till; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet innebär att forskaren skall meddela och informera deltagaren om syftet med forskningen, vad deltagandet bidrar med samt de villkor som gäller i och med deras deltagande, vilket vi uppfyllt i studien. Deltagarna ska informeras om att deras deltagande är frivilligt och har rätt att avbryta om de så vill, vilket även samtyckeskravet benämner (Vetenskapsrådet, 2002). Detta har vi tagit hänsyn till vid utskick av informationsbrevet innan medverkan (se Bilaga 10.1), verbalt före intervjuens start samt i samtyckesblanketten som deltagaren skrev under före intervjun började (se Bilaga 10.4). Vi lämnade även information gällande var resultaten och studien publiceras, vilket enligt Vetenskapsrådet (2002) är önskvärt att göra. Samtyckeskravet sätter bland annat krav på att forskaren inhämtar samtycke för deltagandet i studien, och speciellt i studier där deltagaren gör en aktiv insats (ibid.).

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om de personer som är deltagande ska behandlas konfidentiellt, och förvaras på ett vis som möjliggör att obehöriga inte har tillträde. I det resultat som sedan publiceras ska det även vara formulerat på ett vis som gör att utomstående inte ska ha möjlighet att identifiera dessa personer (Vetenskapsrådet, 2002). För att uppfylla kriteriet kommer vi inte att nämna några namn på vare sig personer eller verksamheter i studien. Vid studiens slut kommer vi att förstöra allt material som på något sätt kan avslöja deltagarna. Detta går i linje med den sista etiska principen som är nyttjandekravet, vilket syftar på att de uppgifter eller material som är insamlat enbart får användas i det syfte som forskningen har (ibid.).

3.4 Metod- och källkritisk reflektion

Aspekter som handlar om en möjlig maktobalans i studien handlar om både intervjuaren och intervjupersonens karakteristiska i fråga om ålder, kön, etnicitet, social klasstillhörighet etc. vilket påverkar hela intervjun (Cohen et al, 2018). Det handlar inte enbart om en maktobalans, utan även i vilken mån dessa karakteristiska kan påverka hur mycket och vilken information som intervjupersonerna ger ut (Denscombe, 2016). De största skillnaderna som har varit centrala i vår studie är ålder och sociala position. Alla de som intervjuades var i medelåldern till skillnad från oss intervjuare som båda är i tidiga 20-årsåldern. Att vi är studenter och de intervjuade personerna har en professionell yrkesroll som kopplas till studiens ämne är en aspekt vi har reflekterat över kan påverka resultatet.

Det finns även en viss osäkerhet i att intervjupersonerna säger sina åsikter. Vi är medvetna om att detta är svårt att säkerhetsställa men i intervjusituationerna försökte vi upprätthålla en öppenhet för att intervjupersonen skulle känna trygghet i att berätta om sina upplevelser. I relation till detta kan en fråga sig vem det är som faktiskt styr intervjun - är det vi

som forskare som ställer frågorna eller är det intervjupersonerna som styr genom möjligheten att svara selektivt i sina svar? Denscombe (2016) beskriver "intervjuareffekten", som innebär att den intervjuade kan anpassa och förändra sina svar beroende på vem intervjuaren är, och att intervjuarens egna "jag" och identitet påverkar intervjusituationen vilket är något som vi haft i åtanke under studien. Det beror även i stor mån på hur intervjupersonen tolkar intervjuarens identitet och karakteristiska (ibid), vilket ytterligare syftar på att ingen intervju är den andra lik. Detta menar även Cohen et al (2018) som belyser faktorer som ömsesidig tillit, social distans och intervjuarens kontroll som aspekter som påverkar varje enskild intervjusituation. Cohen et al (2018) tar även upp problematiken med att intervjupersonen inte alltid säger den fulla sanningen, om frågor blir för djupa eller privata kan intervjupersonen bli obekvämd och agera undvikande. Det blir därav av vikt för oss som forskare att skapa och upprätthålla tillit till intervjupersonerna. Vi har även reflekterat över vilka intervjupersonerna är rent personlighetsmässigt, kan det vara så att de är mer benägna att faktiskt prata om saker än andra? Förmodligen finns det någon anledning till deras deltagande och berättar om sina upplevelser, vilket utgör en problematik eftersom vi inte vet de bakomliggande orsakerna till att vara med i studien.

Vi är väl medvetna om att en brist i studien är att deltagarna endast är kvinnor. Alvesson och Sköldberg (2017) anser att ett kriterium för god forskning är att den skall vara pluralistisk-demokratisk vilket betyder att det finns mångfald i studien. Eftersom vi inte kunde vara med och bestämma vilka som skulle delta i studien försvårades möjligheten till mångfald bland intervjupersonerna. Det är ett vedertaget faktum att vård- och omsorgsbranschen är en kvinnodominerad bransch, vilket ytterligare försvårade möjligheten att få olika representationer. En fördel som detta däremot har bidragit med är vi forskare, som identifierar oss som kvinnor, har lättare att skapa tillit och förtroende till andra kvinnor, vilket som tidigare nämnt underlättar i en intervjusituation. Att kvinnor känner mer tillit till andra kvinnor tror vi beror i mångt och mycket på att människor lättare känner tillit till personer med liknande karakteristiska.

Något som vi också kommer att ha i åtanke är Alvesson & Sköldbergs (2017) tankar och kriterier kring källkritik kopplat till hermeneutik. De menar att det finns fyra kriterier som forskare skall följa. Det första är *äkthetskritik* vilket ifrågasätter om observationen är äkta eller fiktiv? I och med att vi spelade in 7 av 8 intervjuer och har transkriberat dessa, anser vi att äktheten ökar eftersom vi kan kontrollera informationen i efterhand. I fallet där intervjupersonen inte gav tillåtelse att bli inspelad antecknade vi under intervjuens gång, vilket försvårade möjligheterna att kontrollera att vi uppfattat intervjupersonen rätt. I förhållande till de tryckta källor och vetenskapliga artiklar som använts förutsätter vi att dessa är som de uppger sig att vara, bland annat för att de tryckta källorna kan återfinnas vid universitetsbibliotek. Det andra kriteriet handlar om *tendenskritik* vilket fokuserar på vilken forskarens (möjliga) bias är och hur denne kan ha snedvridits beroende på ens tolkningar. Vi är väl medvetna om att våra tolkningar kan ha påverkat vad vi uppfattat och inte i intervjusituationerna. Vi menar däremot att vår förförståelse inom ämnet och

närheten till intervjupersonerna inte är något negativt, då det även går i linje med hermeneutiken där fokuset ligger på att tolka, förstå och förmedla personers upplevelser (jmf 3.1.2). De teoretiska källor som används hänvisar till tidigare forskning, vilket vi valt att utnyttja genom kedjesökning. Vi är däremot medvetna om exempelvis de vetenskapliga artiklarna kan ha färgats av författarens åsikter.

Det tredje kriteriet är *Samtidighetskritik* vilket syftar på hur långt efter själva iakttagelsen forskaren skrev ner informationen och i vilket sammanhang detta gjordes. I vår studie valde vi att transkribera intervjuerna inom en vecka för att minska risken att missa viktig information från intervjusituationerna. De andra källorna som använts anser vi både är relevanta för ämnet samt i nutiden. Trots att målsättningen var att finna så uppdaterade böcker och artiklar som möjligt fann vi äldre sådana som vi ansåg trovärdiga eftersom teorierna är så pass väletablerade, vilket gjorde att vi beslutade att dessa var relevanta för studien. Det fjärde och sista kriteriet är *beroendekritik* och riktar in sig på om inflytande från andra berättelser som forskaren har hört kan ha påverkat struktur och innehåll i rapporten. Likt den hermeneutiska spiralen (jmf 3.1.3.1) så förändras ens tolkningar hela tiden beroende på informationen som insamlas. I vår studie var exempelvis frågor i intervjuguiden ställda på ett så öppet sätt som möjligt för att minska påverkan på intervjupersonens svar. I relation till de andra källorna är vi väl medvetna om att alla våra källor inte är primärkällor. Även om detta var något som vi hade önskat ansåg vi det svårt att utesluta och därav gjordes en noga övervägning kring val av andrahandskällor.

I studien har det framför allt använts tryckta källor och böcker. En viss del av dessa har tidigare varit kurslitteratur, för att komplettera innehållet valdes även bland annat böcker som inriktade sig mot ämnena ledarskap, grupper, kommunikation samt organisationsförändring. För att urvalet av de tryckta källorna skulle öka gjordes sökning på universitetsbibliotek, både fysiskt och digitalt. För att samla så mycket information som möjligt kring ämnet tog vi de första källorna till hjälp för att dessa sedan kunde leda oss in till andra tryckta källor. Var det även flera källor som refererade till samma eller liknande källor ökade trovärdigheten kring att dessa var legitima.

Vid sökandet av tidigare forskning i ämnet tystnadskultur och i de ämnen vi upplevde var relaterade till ämnet tystnadskultur och även relationen mellan chef och medarbetare har både böcker och akademiska artiklar använts. I viss mån har även nyhetsartiklar använts, men främst för att ge introduktion till ämnet. Vid användning av nyhetsartiklar har vi varit kritiska till hemsidornas objektivitet, trovärdighet samt att de kan vara vinklade. Vi erhöll ett kritiskt förhållningssätt gällande vem/vilken organisation som skrivit artikeln och för vem den har skrivits eftersom det kan påverka innebörden. Vid ett tillfälle valde vi en definition från en hemsida eftersom vi ansåg att den både var av en nyare karaktär än andra, samt att det gav en tydlig definition med inriktning på vårt område. Vid användning av nyhetsartiklar som riktade in sig på tystnadskultur i olika branscher för att få en bredare aspekt av fenomenet ur ett samhällsperspektiv. Forskning om tystnadskultur utvecklas

ständigt och för att informationen skulle vara relevant valde vi att använda så nya artiklar som möjligt.

De akademiska artiklarna som har använts har framför allt varit på engelska, vilket har gjort att vi blivit tvungna att både översätta och tolka innehållet, vilket kan ha bidragit till feltolkning. Detta är något vi är väl medvetna om och för att minska risken valde vi att båda läste materialet för att sedan diskutera innehållet.

4. Teoretisk tolkningsram

I nedanstående kapitel redovisas den teoretiska tolkningsramen. Först sker en genomgång av fenomenet tystnadskultur, för att sedan övergå till delar som grundar sig i relationen mellan medarbetare och chef. Vidare redogörs det för teorier om ledarskap, arbetsgrupper och gruppdynamik.

4.1 Tystnadskultur

Tystnadskultur är inte någon ny problematik inom organisationer utan har funnits sedan 1970-talet då Argyris började att studera fenomenet (Morrison & Milliken, 2000) och kan enligt litteraturen delas in i “*employee silence*” samt “*organizational silence*”. Pinder och Harlos (2001) definierar *employee silence* som:

“[...] the withholding of any form of genuine expression about the individual's behavioral, cognitive and/or affective evaluations of his or her organizational circumstances to persons who are perceived to be capable of effecting change or redress”. (Pinder & Harlos, 2001, 334)

Organizational silence kan definieras som att det inom organisationer finns vissa krafter som leder till ett val av anställda att vara tysta om sina synpunkter och problem (Morrison & Milliken, 2000). Vidare talar Morrison & Milliken (2000) om att det även finns ett så kallat “*climate of silence*” som de menar är allmänt delade uppfattningar bland medarbetare om att det är meningslöst och/eller farligt att tala om problem eller frågor. När ett sådant klimat existerar kommer det dominerande sättet inom en organisation att vara tystnad snarare än att tala. Medarbetarna är övertygade om att tala ut om problem inom organisationen är inte värt bekymret det kan skapa, samt att tala ut om sina åsikter och synpunkter är riskfyllt (Morrison & Milliken, 2000). Falkheimer & Heide (2014) beskriver “*organizational silence*” som ett fenomen som uppstår i organisationer vars kultur är sluten och negativ, vilket skapar en icke-demokratisk atmosfär vilket kan göra att medarbetare inte talar ut.

Morrison & Milliken (2000) argumenterar för att en viktig faktor till att “*a climate of silence*” skapas påverkas av chefers rädsla att få negativ feedback från medarbetare. De menar att det finns bevis för att människor ofta känner sig hotade av negativ feedback om informationen är om dem själva eller ett handlingsätt som de identifierar sig med. Hotet som chefen känner av genom den negativa feedbacken förstärks om det är en person som är underordnad chefen eftersom den både kan verka som mindre legitim och som ett hot mot trovärdigheten och makten som ledningen har. Därav menar Morrison & Milliken (2000) att människor försöker att avstå att ge negativ feedback eftersom det kan uppfattas som kritiserande. Om en chef inte lyssnar på medarbetarna kommer det att påverka om medarbetare i framtiden väljer att framföra åsikter och synpunkter till chefen. Saunders,

Shepard, Knight och Roth (1992) fann att medarbetare är beroende av hur tillmötesgående och lyhörd som de uppfattar att chefen är gentemot om de väljer att tala ut om problem (Milliken et al, 2003). Relationen mellan chef och medarbetare påverkar kommunikationen uppåt från medarbetare till chef (Glauser i Milliken et al, 2003). Milliken et al (2003) fyller i argumentationen genom sin studie och beskriver att den mest frekventa anledningen till att medarbetare väljer att vara tysta är för att de är rädda för att bli negativt sedda och förstöra värdefulla relationer. *”Employees are often reluctant to share information that could be interpreted as negative or threatening to those above them in an organizational hierarchy”* (Milliken et al, 2003, 3).

Det som avgör om en person väljer att vara tyst eller inte är om personen känner att något bör sägas (Tannen, 1995 refererad i Pinder och Harlos, 2001). Om medarbetare känner att något *bör* sägas kommer det att påverkas av att något *kan* sägas. Frågan om något *kan* sägas kan även ha grund i *vem* det kan sägas till (Pinder & Harlos, 2001) som kan kopplas till tillit och vem som medarbetaren känner sig trygg att prata med (Milliken & Morrison, 2003). Dyne et al (2003) fortsätter tanken och beskriver olika motiv till varför tystnad och employee silence uppstår. Ett av motiven är “oengagerat beteende” som är baserat på uppgivenhet där medarbetaren känner sig oförmögen att göra skillnad och om medarbetaren väljer att tala ut uttrycks det exempelvis genom att hålla med gruppen. Ett annat motiv till tystnad beskriver Dyne et al (2003) är självbeskyddande beteende som grundar sig i att medarbetaren känner rädsla och en personlig risk och väljer därför att bland annat undanhålla information från chefen. Detta beteende beskriver även Falkheimer & Heide (2014) som benämner det som självcensur (“*self-censorship*”), vilket de menar uppstår under samma förutsättningar som det tidigare nämnde fenomenet “*organizational silence*”, det vill säga för att organisationsklimatet inte upplevs inbjudande eller tillåtet att dela information. De tar även upp Detert & Edmondsons (2011) förklaring att fenomenet självcensur kan beskrivas som “*innehållandet av viktig och relevant information i syfte att skydda sig själv.*” (Falkheimer & Heide, 2014, 132). Forskning har visat att vissa chefer uppfattar medarbetare som kommer med kritik, avvikande eller negativ information som mindre dugliga och kompetenta, vilket leder till försämrade möjligheter och förutsättningar till att information förs uppåt och skapar ett slutet klimat (Falkheimer & Heide, 2014).

4.2 Makt och tidigare erfarenheter

4.2.1 Makt

Makt är ett multidimensionellt och svårdefinierat begrepp som har utvecklats över tid. Foucault förklarar att makt har en stark relation till kunskap, och menar att det inte finns något maktförhållande som inte producerar kunskap hos individer. Diskursen i förhållandet mellan makt och kunskap genererar i så kallade sociala effekter exempelvis tidigare erfarenheter mellan chef och medarbetare (Nilsson, 2008). Begreppet makt refererar till

kapaciteten för en person att påverka en annan persons beteende och attityder, exempelvis att en chef påverkar en medarbetare eller att en medarbetare påverkar en annan medarbetare (Yukl, 2013). Yukl (2013) refererar till Mintzbergs definition av makt som lyder:

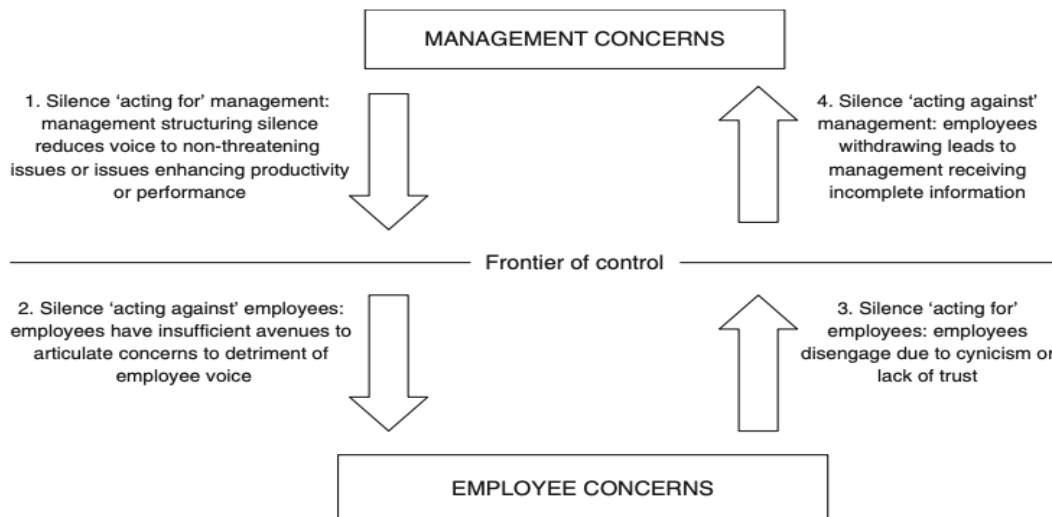
“The term power is usually used to describe the absolute capacity of an individual agent to influence the behavior or attitudes of one or more designated target person at a given point in time”. (Mintzberg refererad i Yukl, 2013, 189).

Det finns olika typer av maktkällor, Thylefors (2007) refererar till Frenchs och Ravens (1959) som beskriver olika typer av maktbaser. De identifierade fem olika maktbaser: belöning-, bestraffning-, legitim-, referens- och expertmakt. Expertmakt bygger på att en person får förtroende för en annan person på grund av dess expertis och trovärdighet i bland annat beslutsfattning. Detta kan exempelvis visa sig genom att en medarbetare går till en annan medarbetare för att be om råd (French et al, 2015). Till skillnad från det så baseras den legitima makten på en acceptans om att en person har en viss position i en organisation, exempelvis en chef som har rätt att ha inflytande över medarbetare. Referensmakt baseras på att en person vill identifiera sig med en viss person exempelvis ledaren och dess kunskaper. Ledaren får då bland annat förtroende från andra för att den uppfattas som en positiv auktoritet (ibid.). Belöningsmakten handlar om att ledaren belönar medarbetaren för att kontrollera denne vilket exempelvis kan göras genom befordran, pengar eller beröm. French et al (2015) menar vidare att genom att ledaren använder sig av belöningar kan det automatiskt skapa bestraffningar då medarbetarna lär sig vilket beteende som inte uppskattas av ledaren. Bestraffningsmakt syftar på att ledaren bestraffar medarbetaren genom att orsaka negativa konsekvenser för denne (Thylefors, 2007). De negativa konsekvenserna kan exempelvis vara att chefen delegerar ut mindre uppgifter till medarbetaren, exkluderar medarbetaren från information eller håller tillbaka en löneökning. Genom att använda sig av belöning och bestraffning skapas ett systematiskt tillvägagångssätt för att belöna och bestraffa önskade och oönskade beteenden vilket gör att ledaren kan kontrollera medarbetarna. I dessa lägen menar French et al (2015) att medarbetare inte vågar säga något till cheferna för att de inte vill bli utpekade som “bråkstakar” eller ha mindre möjlighet att lyckas i sin karriär.

4.2.2 Individens kontroll av den egna situationen

Donaghey et al (2011) har skrivit en artikel som lyfter kritik mot att det inte tidigare talats om den signifikanta makttroll som ledningen har inom en organisation. I förhållande till tystnadskultur menar Donaghey et al (2011) att det finns en bild av att medarbetare valt att vara tysta på eget bevåg, vilket de menar är felaktigt. Denna syn på organisatorisk tystnad delas även av Morrison och Milliken (2000) som även de menar att det missats att tala om hur ledningen och de institutionella strukturerna inom organisationen påverkar medarbetare att vara tysta. Medarbetares beslut om att vara tysta eller ej är inget fritt

beslut utan påverkas av de institutionella strukturerna samt ledningens agenda (Barry & Wilkinson, 2015). I artikeln beskriver Donaghey et al (2011) vikten av att undersöka medarbetares och ledningens motivation och beteenden om hur man avancerar, begränsar eller upphäver personers röster i en organisation.

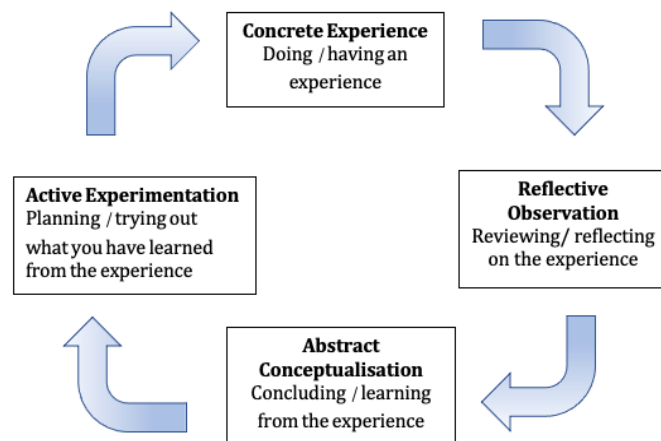


Figur 1 - Tystnad och gränsen av kontroll s.61

I figuren beskriver Donaghey et al (2011) att medarbetares och ledningens intressen begränsas av kontroll. I den första punkten beskrivs det att tystnaden verkar för ledningen eftersom de kontrollerar medarbetarna genom att medarbetarnas befogenheter begränsas. Vidare i figurens andra punkt agerar tystnaden mot medarbetarna genom att de inte är medvetna om att de tystas ner från ledningen, till exempel att vissa problem accepteras och andra inte, och godkänner därav vissa åtgärder som ledningen formar. I den tredje punkten vänder kontrollen och tystnaden agerar för medarbetarna. “[...] workers may withhold information from management in an effort to exert control over the work relationship and not just through the fear of management reprisal.”. (Donaghey et al, 2011, 62). Medarbetarna använder då sin tystnad som en resurs genom att undanhålla information från ledningen för att bibehålla kontroll över sin arbetssituation. I figurens fjärde och sista punkt visas att om ledningen skapar tydliga begränsningar för medarbetarna kommer de att känna misstro och missnöje vilket i slutändan leder till låg moral, engagemang och ofullständig information till ledningen. Det som Donaghey et al (2011) vill belysa är att koncentrationen av makt inom ledningen avskräcker medarbetare från att tala ut om problem inom verksamheten, även kring de problemen som skulle förbättra verksamheten.

4.2.3 Medarbetarnas tidigare erfarenheter

Kolb & Kolb (2012) har skapat en modell som framställer det erfarenhetsbaserade lärandet. Inom det erfarenhetsbaserade lärandet är lärande *“the process whereby knowledge is created through the transformation of experience. Knowledge results from the combination of grasping and transforming experience”* (Kolb & Kolb, 2012, 194). Vidare beskrivs en modell som beskriver två motsatta sätt att förstå en upplevelse; Concrete Experience (CE) och Abstract Conceptualization (AC), och två motsatta relaterade sätt att transformera upplevelsen; Reflective Observation (RO) and Active Experimentation (AE). Erfarenhetsbaserat lärande är en process mellan de fyra inlärningsätten som är känslig mot kontextuella krav. Personens inlärningscykel kan ses som en spiral där personen berör alla grunder; uppleva, reflektera, tänka och agera. Upplevelser ligger till grund för reflektion och observation, där nya innebörder skapas genom reflektionen. Konsekvenserna av upplevelsen kommer vägleda personens agerande i framtiden och utveckla bästa sättet att agera på som kommer att påverkas av livserfarenheter och kraven från kontexten (ibid.).



Figur 2. En illustration av Kolbs erfarenhetsbaserade inlärningsstil

Alvesson (2011) refererar till ett fall som beskrivs av Hentze (1994) där en organisation tillsatte en ny chef på en avdelning. Den nya chefen använde sig av deltagande ledning där underordnade fick ta initiativ och medverka i beslut, medan den tidigare chefen hade en direkt och paternalistisk ledarstil. Kort efter tillsättningen lämnade ett flertal chefer organisationen samtidigt som den nya chefen beskylldes. Trots den nya chefens goda avsikter i en deltagande ledarstil jämfördes den nuvarande chefen med den tidigare chefen där det visade sig att den nuvarande chefens ledarstil inte var eftertraktad inom organisationen. Fallet betonar att för att förstå ledarskapet krävs det att medarbetarnas uppfattningar och tolkningar tas på allvar. Vikt läggs även på att medarbetares tidigare erfarenheter av chefer kommer att påverka hur deras uppfattningar kommer att te sig gentemot andra chefer.

4.3 Ledarskap

Ledarskapet i organisationer har påverkats av samhället och dess syn på ledarskap (Isaksson, 2019). Förändringar har skett under årens gång där utvecklingen av begreppet ledare och chef har debatterats. Skillnaden mellan dem båda är långt ifrån glasklar men huvudsakligen syftar begreppet chef till en utnämnd person som har en bestämd och formell position inom organisationen med tydligt ansvar och arbetsuppgifter exempelvis budget- och personalansvar. En ledare eller ledarskap brukar däremot förknippas med arbetsuppgifter med syfte att leda personal såsom samordna, stödja och lösa problem (ibid.), vilket öppnar upp för att en ledare även kan vara en informell ledare. Isaksson (2019) beskriver dock att i de flesta sammanhang beskrivs ledarskap som en del i chefsrollen och bör ses som en del i relationen med medarbetare.

Definitionen av ledarskap har under åren förändrats från att beskriva ledares personliga egenskaper, till att beskriva beteenden och en påverkanprocess (Isaksson, 2019). Alvesson (2009) menar att *“Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande”*. (126). En annan definition från Sunt arbetsliv, som drivs av fackliga organisationer i samspel med Sveriges Kommuner och Landsting (2019), beskriver ledarskap som att:

“Ledarskap är något som sker i relation till andra. Det finns olika syn på hur ledarskap bör utövas. I en undersökning hos organisationen Ledarna beskrivs skandinaviskt ledarskap på följande sätt:

- *en hög grad av involvering av medarbetarna i beslutsprocessen*
- *ett kort avstånd mellan ledare och medarbetare*
- *stort utrymme för medarbetare att ta egna initiativ och vara självständiga.”*

Båda definitionerna fokuserar på att ledarskapet ses som en process och formas i relation till andra (ibid.). Vad som menas med ledarskap behöver även ses i samband med hur en särskild grupp definierar “ledarskap” och hur det i sin tur relateras till begreppet “ledare” (Alvesson, 2011). Ledarskapet äger rum i en social och kulturell kontext som måste beaktas vid innebörden av begreppet ledarskap. Kontextens betydelse på innebörden av ledarskapet omfattar såväl samhället, yrket/branschen samt organisationen (ibid.). I förhållande till definitionen betonar Yukl (2013) även hur beslutsprocesser ofta innehåller känslor och intuition.

4.3.1 Tillit mellan chef och medarbetare

Att känna tillit är ofta en ömsesidig process, och för att en chef ska känna tillit till sina medarbetare måste det finnas en trygghet i att medarbetarna har tillräcklig kompetens och tar det ansvar som krävs. I förhållande till detta skall det finnas trygghet från medarbetarna gentemot chefen att denne faktiskt ställer upp om det skulle behövas (Velten et al, 2017). Likt ovanstående resonemang menar Mayer et al (1995) refererad i Filstad (2012) att tillit handlar om tillräcklig kunskap och förmåga att agera samt att agera för sina kollegors bästa. Forskare har skilda åsikter kring vad definitionen av tillit är. Fulmer & Gefand (2012) menar att det finns centrala element i definitionerna som är beroende av vem/vad man har tillit till och vem/vilka som känner tillit. Mayer et al (1995) diskuterar att tillit kan ses ur två perspektiv. Å ena sidan handlar det om personens benägenhet att känna tillit till en annan person och å andra sidan den upplevda trovärdigheten av den andra personen. Filstad (2012) benämner Abrams et als (2003) definition "*Tillit kan definieras som 'parternas beredvillighet att vara sårbara'*" (Filstad, 2012, 232). Gemensamt är att ett flertal definitioner lägger vikt vid positiva förväntningar om trovärdighet och en villighet att visa sig sårbar (Fulmer & Gefand, 2012).

I grupper är tillit mellan medlemmarna central enligt Meeker (1994 i Eisele, 2007). Gruppens tillit är beroende av att de litar på varandras integritet och känner förtroende för varandras förmågor (Eisele, 2007). Tilliten mellan chef och medarbetare, och i vilken omfattning en medarbetare känner tillit till sin chef påverkar medarbetarnas attityder kring arbetet; hur nöjd hen är med arbetet och hur engagerad hen är till organisationen (Dirks & Ferrin, 2002). Dirks & Ferrin (2002) menar även att längden på relationen spelar roll i relation till hur stor tillit som parterna har till varandra; en längre relation innebär ofta högre tillit. De drar även slutsatsen att tillfredsställelsen med en ledare är kopplat till nivån av tillit till ledaren. En annan slutsats är även att kontexten spelar stor roll, och att i en osäker kontext är individer ofta mer eftertänksam kring tilliten (Dirks & Ferrin, 2002).

Det finns två perspektiv på hur tillit kan påverka en medarbetares beteende och prestationer; "character-based" perspektivet och "relationship-based" perspektivet (Dirks & Ferrin, 2002). Den förstnämnda fokuserar på hur medarbetarens upplevelse och tolkning av ledarens karaktär påverkar medarbetarens sårbarhet. Detta menar Dirks & Ferrin (2002) handlar om att ledaren har utrymme till beslut som påverkar medarbetaren i förhållande till exempelvis befordringar och lön. Därför blir det viktigt för medarbetaren att kunna känna tillförlitlighet till ledaren. Dirks & Ferrin (2002) kopplar vidare resonemanget till en idé av Mayer et al (1995) som visar att när medarbetare upplever att ledaren har integritet och är välvilligt inställd är de mer benägna att exempelvis delge känslig information. I motsats till detta kopplar Dirks & Ferrin (2002) vidare till Mayer & Gavin (1999) som menar att när medarbetaren upplever att ledaren inte är tillförlitlig lägger denne snarare energi på att "täcka sina ryggar".

Många medarbetare söker efter uppmuntran, involverande och en förhöjd självkänsla i sitt arbetsliv. Empowerment är ett begrepp och ett fenomen som kan bidra till att uppfylla detta. Genom att använda empowerment i sitt ledarskap kan en chef delegera ut ansvar till sina medarbetare, och genom det öka deras motivation att faktiskt prestera. Empowerment kan även öka medarbetarnas självkänsla och tron på sina egna förmågor, detta görs genom att ge mer autonomi, kunskap och kontroll över sitt arbete och sina arbetsuppgifter (French et al, 2015). Bringselius (2021) beskriver det tillitsbaserade ledarskapet där hon menar att det krävs att chefer arbetar med både relationella aspekter och strukturella aspekter för att bygga tillit mellan chef och medarbetare. De relationella aspekterna grundar sig bland annat i att bygga tillitsfulla relationer och att ge handlingsutrymme, vilket kan ges genom empowerment. De strukturella aspekterna handlar bland annat om frågor som rör styrning. Bringselius väljer att använda sig av tre frågor som chefer bör tänka på vid reflektion över medarbetarnas förmåga. Hon menar att chefer bör tänka på om personalen *kan* lösa uppdragen självständigt, om personalen *vill* lösa sina uppdrag självständigt samt *vågar* personalen lösa uppdragen självständigt kopplat till om de vågar säga ifrån vid hinder och problem? (Bringselius, 2020).

4.3.2 Kommunikation mellan chef och medarbetare

Kommunikation är ett väsentligt redskap både i arbetsgrupper och mellan medarbetare och chef, och kommunikationen är centralt i en grupps handlande (Levi, 2017; French, 2015). Det handlar både om *vad* som faktiskt sägs, *hur* det sägs och *vad* som *inte* sägs, det vill säga den icke-verbala. Kommunikation är en dynamisk process som är beroende av ett ömsesidigt deltagande från de som deltar i kommunikationen. Det är även viktigt att vara medveten om hur alla deltagare i kommunikationen både influerar och influeras av varandra. Hur väl kommunikationen inom en grupp fungerar beror även på tillit, makt och motivation, och alla aspekterna kan påverka sammanhållningen i gruppen (Levi, 2017).

Att kommunicera på lämpligt sätt är inte alltid enkelt, det är en ständig process, ett ständigt utbyte som kan vara svårt att upprätthålla. Dålig kommunikation kan leda till konflikter och att behandlingen av information hanteras dysfunktionellt, samt minska sammanhållningen i grupper. Genom kunskap om kommunikation, och hur man kommunicerar effektivt kan grupper utveckla ett gott arbetsklimat och tillit till varandra (Levi, 2017). En faktor som kan underlätta kommunikation är emotionell intelligens, genom att ha vissa normer kring hur känslor och emotioner ska hanteras. Grupper med högre emotionell intelligens har lättare att hantera konflikter och har högre nivå av tillit bland medlemmarna (ibid.).

Ovan har olika typer av fysisk kommunikation berörts, men det finns även möjlighet för digital kommunikation. Det är ett sätt att nå personer var de än är, och “*Den moderna I-teknologin erbjuder delvis nya sätt att kommunicera och samarbeta på.*” (Persson, 2007,

47). Att använda sig av digitala hjälpmedel, så som mobiltelefon, har ökat tillgängligheten väsentligt. Det finns en forskningstradition kring samspelet mellan dator och människa som har lett fram till ett antal slutsatser menar Persson (2007). När kommunikation sker skriftligt, exempelvis via mail, ligger fokus snarare på innehållet eller själva budskapet av det som skrivs. Genom fysisk, "ansikte-mot-ansikte-kommunikation", upplever många att förståelsen blir större och att information ges genom bland annat kroppsspråk och kontexten (ibid.).

Kommunikationen i organisationer kan ske både genom formella och informella kommunikationskanaler. Den formella kommunikationen sker ofta genom skrivet material, i form av mail, nyhetsbrev (French et al, 2015). Ytterligare beskrivs formell kommunikation även som planerade möten, medarbetarsamtal och egentligen all typ av kommunikation som är fastställd i organisationen (Falkheimer & Heide, 2014). Till skillnad från detta sker den informella kommunikationen inte genom hierarkiskt styrda kanaler (French et al, 2015). Det sker även spontant, vilket även gör att den inte riktigt går att styra (Falkheimer & Heide, 2014). Det avslappnade, dagliga samtalet medarbetare emellan är ett sätt att fånga upp inofficiell information och rykten. I denna typ av informella kommunikationskanaler är det även vanligt med skvaller (French et al, 2015). Båda typer av kommunikation behövs, Falkheimer & Heide (2014) menar dock att den informella kommunikationen ofta kan användas som ett komplement till den formella.

Ett medarbetarsamtal är ett institutionaliserat, årligt samtal. Att ha medarbetarsamtal är ett formellt och styrt samtal som har bidragit till att chef och medarbetare gemensamt avsätter tid för att samtala om utvecklingen för medarbetaren (Velten et al, 2017). Velten et al (2017) menar att "*(...) samtal är det enda verktyg vi har för att kunna utveckla relationer.*" (151). Problemet med medarbetarsamtal är att de ofta kan ses som för styrda och som ett förhör gentemot medarbetaren, samt något som bara måste göras. Eftersom tanken med medarbetarsamtalen är att utveckla både medarbetaren och relationen till ledaren är det viktigt att det är tillitsbaserat och att fokus ligger på det som kan åstadkommas tillsammans. Centralt är även att ha en förståelse för varandra och varandras utmaningar. Samtalet är ett sätt för chef och medarbetare att mötas och gemensamt sträva efter utveckling och samförstånd (Velten et al, 2017).

4.4 Arbetsgrupper och gruppdynamik

Inom grupper ses individer både inifrån och utifrån som en enhet, och deras arbete riktar sig mot ett uppsatt mål. En passande definition på en grupp enligt French et al (2015) är "*(...) a group is a collection of two or more people who interact with one another regularly to achieve a common goal.*" (251). I likhet med detta förklarar Levi (2017) hur grupper existerar av ett syfte, har ett mål och medlemmarna har någon typ av relation till varandra. Storleken på gruppen, det vill säga antal medlemmar, är av vikt. Wallin et al (2014) förklarar hur för stora arbetsgrupper kan påverka ledaren eller chefens möjlighet

till att stötta sina medarbetare, vilket de även beskriver är vanligt inom omsorgsyрken i Sverige.

Grupper har olika stort behov av att bli styrda av en ledare. I självstyrande grupper minskar behovet av en ledare som har ansvar för prestationerna utan medlemmarna har själva ansvar för sina prestationer. Ledaren eller chefen ansvarar då för uppgifter som berör punkter utanför gruppen och dess prestationer (Levi, 2017). Vid framgångsrika självstyrande grupper så uppmuntras empowerment hos medlemmarna (jmf 4.3.1). Att leda självstyrande grupper kräver en "ny" typ av ledarskap menar Druskat & Wheeler (2003 refererad i Levi, 2017). Eftersom medlemmarna själva styr över sina prestationer är ledarens roll snarare att coacha, stötta och motivera medlemmarna i gruppen. Ofta sker arbetsuppgifterna i självstyrande grupper relativt rutinmässigt och behöver inte någon större hjälp, utan det är främst om problem skulle uppstå. Denna balans kan vara svårt för en ledare att förhålla sig till. Att aktivt ingripa i gruppens arbete kan ses som negativt bland medlemmarna, om det inte är i situationer de inte kan hantera själva. Detta är för att gruppen upplever att deras autonomi försvinner och ses som något negativt (Levi, 2017).

I organisationer kan det skapas så kallade informella ledare som är personer som genom en viss kunskap eller resurs kan utöva inflytande över andra (French et al, 2015). Detta innebär att en person kan agera ledare och utöva ledarskap utan en viss roll eller position (ibid.). I en organisation styr de informella nätverken och relationerna mycket över det egentliga arbetet som görs. French et al (2015) menar att det är viktigt för chefer och formella ledare att urskilja och alliera sig med de personer som fungerar som informella ledare, som har referensmakt, för att lyckas så bra som möjligt.

Engagemang, motivation och samhörighet är några aspekter som är väsentliga när det gäller en framgångsrik grupp. I gruppen finns vissa principer som kan öka motivationen, exempelvis genom att få utmanande uppgifter och känslan av engagemang och tillhörighet (Levi, 2017). Ju mer engagerade medlemmarna i gruppen är till varandra desto större motivation har de till att prestera. Känslan av engagemang till en grupp kan kallas "group cohesion"; gruppssammanhållning, som handlar om att vara engagerad till uppgiften som gruppen utför. För många handlar även sammanhållningen om banden mellan medlemmarna i gruppen, och den sociala identiteten de delar är central (Levi, 2017). Gruppen handlar även i den kontext de befinner sig i. Utifrån förändringar i omgivningen kan grupper anpassa och förändra sig. Genom att handla utifrån en kontext skapas förståelse för hur medlemmarna ska agera inom gruppen (ibid.).

4.4.1 Organisationskulturen och arbetsplatsklimatets påverkan på individ och grupp

Organisationskultur och organisationsklimat är svårdefinierade begrepp som forskare har haft svårt att enas om. Vid talan om organisationskultur talar vissa om normer och

värderingar och andra om grundläggande antaganden (Bang, 1999). Olika författare har uppfattat begreppen på olika sätt, Bang (1999) refererar till Scheins definition kring organisationskultur som:

“Ett mönster av grundläggande antaganden - uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp då den lärt sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem - som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och som därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem”. (Schein, 1985 refererad i Bang, 1999, 22).

Definitionen riktar in sig på kultur som ett kognitivt system som ligger i vårt sätt att tänka och uppfatta världen samt har en stark koppling till gruppen (Bang, 1999). När det gäller organisationsklimat tilläggs det att klimatet är meningsskapande i en situation och anger hur något ska tolkas och vad som ska göras. De flesta forskare avser mellanmännsliga förhållanden, alltså hur medarbetare formellt och informellt förhåller sig till varandra på arbetsplatsen samt den ton som utövas mellan överordnade och underordnade (ibid.).

Det finns flera faktorer som påverkar en organisations kultur såsom erfarenheter, kunskaper, värderingar, arbetsuppgifter och branschkultur. Bang (1999) betonar ledningens betydelse för kulturens innehåll och utveckling. Detta är även något som Schein & Schein (2017) fyller i och hävdar att ledare är de viktigaste kulturskaparna i organisationer eftersom de anses ha mest makt i organisationen. Efter en tid kommer däremot att kulturen endast bli mottaglig för en viss typ av ledarstil och kommer därav bära fram sina egna ledare. Till skillnad från Schein & Schein (2017) refererar Bang (1999) till Kets de Vries och Millers (1984, 1986) tankar kring ledarstilar kopplat till organisationskultur. Istället för att studera *hur* en ledare påverkar organisationskulturen lägger de vikt vid *vilken slags* organisationskultur olika ledartyper skapar.

4.4.1.1 Organisationskulturens koppling till organisationsförändring

En organisationsförändring medför oftast någonting nytt och kan ske av olika skäl. Det kan exempelvis vara att organisationen måste hitta ett nytt sätt att använda tekniken på eller att en ny chef tillsätts (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ahrenfelt (2001) menar att det finns två olika typer av organisationsförändringar; förändring av första- och andra ordningen. Vid en förändring av första ordningen sker en förändring inom systemet samt en förnyelse av något som redan finns. En förändring av andra ordningen gör däremot att hela systemet förändras med nya tankemönster och organisatoriskt agerande.

När det sker en organisationsförändring är medarbetare mer eller mindre benägna till att göra motstånd. Ljungström (1996) menar att något som påverkar hur mycket motstånd som en person gör beror bland annat på hur trygg denne känner sig i situationen. Bakka

et al (2006) fortsätter tanken och beskriver att medarbetare kan uppleva att de mister kontroll och inflytande över sin arbetssituation samt en oklarhet inför vad som komma skall. Ahrenfeldt (2001) diskuterar hur förändringsledare, exempelvis chefer, bemöter kritik och motstånd från medarbetare (jmf 4.2.1). Han förklarar att förändringsarbete och kritik hör ihop och att *“en kritisk person är en engagerad och involverad person. Han eller hon är delaktig i processen”*. (Ahrenfeldt, 2001, 295). Chefer måste inse att genom att framföra kritik, visar människor sitt engagemang för en förbättring av verksamheten (Ahrenfeldt, 2001).

5. Analys av resultat

Nedan redovisas en analys av resultatet från de semistrukturerade intervjuerna vi höll tillsammans med de två verksamheterna. Vid hanteringen av det insamlade materialet framkom ett flertal delar som var av stor betydelse för syftet av studien som kommer att presenteras som rubriker i resultatkapitlet. Vidare kommer vi att benämna verksamhet 1 som "V1" och verksamhet 2 som "V2".

5.1 Chefens ledarskap kopplat till medarbetare

5.1.1 Chefens närvaro

Vid frågor kopplade till chefens närvaro på arbetsplatsen är medarbetarna i V2 eniga. En intervjuperson i V2 nämner att den nuvarande chefen är mer närvarande än den förra chefen vilket ses som en fördel. Samtliga intervjupersoner i V2 tycker att den nuvarande chefen är duktig på att vara närvarande eftersom chefen oftast är fysiskt närvarande och befinner hen sig inte på arbetsplatsen, kan medarbetarna alltid nå och kommunicera med hen över mail, sms eller telefon. Detta är en åsikt som återfinns bland medarbetare i V1 och deras syn på chefen. Däremot är inte chefen inom V1 lika fysiskt närvarande i daglig bemärkelse och medarbetarna har skilda åsikter kring hur ofta de menar att chefen är närvarande. Differensen pendlar mellan 1-3 gånger i månaden. Vissa av medarbetarna i V1 anser att chefens fysiska närvaro är fullt tillräcklig medan andra menar att de velat att chefen var mer närvarande. Detta förklarar en av medarbetarna i V1 som att vissa i arbetsgruppen inte känner sig sedda av chefen. I verksamheterna uppskattas inte endast formella samtal utan en deltagare i V1 benämner vikten av att kunna stämma av och ha informella möten *"[...] att man bara träffas och fikar tillsammans och pratar om allt möjligt, lära känna varandra"*.

Samtliga intervjupersoner i V2 anser att det är bra att chefen sitter under samma tak vilket förbättrar kommunikationen dem emellan. Detta skiljer verksamheterna emellan eftersom chefen i V1 inte sitter under samma tak som medarbetarna. Chefens inom V1 problematiserar att hen och medarbetarna inte sitter i samma byggnad och önskar att vara mer fysiskt närvarande kring medarbetarna än vad hen är idag. Däremot förklarar chefen att hen försöker åka runt till de olika verksamheterna för att hen anser att det är jätteviktigt med närvaron och tillgängligheten. Inom V1 anser chefen att det finns en gräns för hur närvarande hen kan vara, vilket även nämns av en medarbetare som betonar att det är en balansgång hur mycket chefen skall visa sig. Tidigare har medarbetare i V1 varit med om att de känt sig kontrollerade och där en person förklarar att *"Hen kom ju ner på kontoret lite då och då, gick ett varv, tittade, och så gick hen ut. Så det kändes det mer som att då var man mer kontrollerad."*

Samtliga medarbetare inom V2 betraktar chefens närvaro som fullt tillräcklig. Chefen inom V2 har liknande syn på sin närvaro och menar att medarbetarna alltid kan maila eller smsa om de har en fråga och hen inte är fysiskt närvarande på arbetsplatsen. Båda cheferna i verksamheterna arbetade tillsammans med sina medarbetare i det dagliga arbetet under sommaren, vilket de båda ser som positivt för relationen samt att bibehålla ett färskt minne av arbetet. Chefen i V1 säger att:

“Jag tror att det är bra att jag visar att jag fortfarande är här och kvar i verkligheten för det är ju så att när man kommer för långt ifrån så vet man inte vad som händer och där vill jag inte vara.”

Alla intervjupersonerna i V2 anser att relationen förbättras av chefens närvaro och påverkar relationen i positiv bemärkelse. En av medarbetarna menar att *“Det blir ju bättre, för vi känner ju att det är lättare att nå [hen] om det är någonting och att [hen] finns i närheten och så, det blir ju en annan stämning på arbetsplatsen.”*. Att chefens närvaro påverkar relationen delas med chefen i V1 som menar att det är jätteviktigt med närvaro och tillgänglighet. Åsikten delas däremot inte i lika stor utsträckning av medarbetarna. Flera medarbetare inom V1 menar att hen har en bra relation till chefen vilket gör att chefens närvaro inte påverkar lika mycket. En annan medarbetare förklarar att medarbetarna känner chefen väl då de tidigare varit arbetskollaboratorer, vilket gör att närvaron inte påverkar relationen lika mycket för att de känner personen bakom chefsrollen. En medarbetare från V2 uppger också vikten av att lära känna personen bakom chefsrollen och menar att det känns bra att även tala om mer personliga samtalsämnen med chefen. Att de inom V1 varit arbetskollaboratorer sedan tidigare beskriver vissa av intervjupersonerna kan vara en nackdel då det kan innebära svårigheter att bestämma över andra och ta beslut: *“det är klart där har [hen] en nackdel att ha varit kollega, och det är aldrig lätt att helt plötsligt vara chef och ta de konflikterna med jobbiga samtal”*. Detta kan även ha påverkat, som vissa intervjupersoner i V1 menar, att chefen i vissa fall behöver vara tydligare på att leda och ge tydliga direktiv till medarbetarna.

I ovanstående del har chefens närvaro tagits upp där det framkommit att hens närvaro påverkar medarbetarna i positiv bemärkelse, men att det finns en gräns för hur närvarande en chef kan vara. Det har även redogjorts för att medarbetarna inte endast vill ha den formella kontakten med sin chef utan att lära känna chefen bakom chefsrollen är av stor vikt.

5.1.2 Chefens kvalitéer

Vid frågan som gällde vilka kvalitéer som medarbetarna söker i en chef var det flertalet av intervjupersonerna i båda verksamheterna som nämnde att de söker en chef som är lyhörd, tillgänglig och närvarande, tydlig och bestämd när det behövs, se alla medarbetare och inte endast de som låter mest samt att visa intresse för sin personal. Cheferna i

verksamheterna beskriver också att bra kvalitéer i en chef är lyhördhet, tillgänglighet och närhet till sina medarbetare. På frågan gällande vilka kvalitéer som medarbetarna inte efterfrågar i en chef förklarade en intervjuperson i V1 att hen inte söker en chef som bara hör sin egen röst och tystar ner andra som ifrågasätter beslut. Detta beskriver en medarbetare i V2 som en *“översittare med näsan i vädret”*. Andra medarbetare i V2 betonar att chefen inte skall vara utanför gänget, frånvarande och oengagerad.

Vid frågor kopplade till den nuvarande chefens bra kvalitéer finns det likheter och skillnader mellan verksamheterna. Något som intervjupersoner i båda verksamheterna värdesätter i den nuvarande chefen är att båda cheferna är lyhörda, uppskattar synpunkter och åsikter, inkluderande samt tillmötesgående. Att cheferna är inlyssnande är något som delas av cheferna i båda verksamheterna då de vill ta vara på alla åsikter och önskemål som rör arbetet och verksamheten. Intervjupersoner inom V1 uppskattar ett inlyssnande och inkluderande ledarskap men menar att chefen stundtals kan ha ett för slappt ledarskap. Intervjupersonerna i V1 önskar istället att chefen är tydligare, mer bestämd och tar mer ansvar kring vissa beslut. En intervjuperson vill ha en tydligare ledning av chefen och en annan förklarar det som att:

“Även om man ska lyssna på sina medarbetare så kanske man ibland behöver ha det här ‘nej men nu är det my way or the highway!’ ”.

Vidare har chefen i V1 en förståelse kring att hen stundtals behöver vara hårdare och tuffare i beslutsfattningar:

“Ibland tänker jag om jag ska vara mer auktoritär och det behöver man ju vara ibland men jag känner att det är inte riktigt min ledarstil. Vi är ju olika.”.

Deltagarna i V2 ser en fördel i chefens närvaro (jmf 5.1.1) där de menar att en bra kvalité är att dörrarna alltid är öppna och att medarbetarna kan nå hen. Detta går i linje med hur chefen i V2 förklarar sitt ledarskap genom att vara öppen och rak men inte en person som medarbetarna är rädda för:

“[...] jag är nog väldigt öppen och rak ändå. För jag vill inte vara någon som medarbetarna är rädd för, jag vill att de ska komma till mig även om det bara är små bekymmer, så vill jag att de ska känna att jag faktiskt lyssnar, att jag bryr mig och att jag finns där”.

Båda cheferna i verksamheterna ser sina tidigare erfarenheter inom yrket som positivt då de har en förståelse kring vad medarbetarna talar om vid frågor eller problem, de *“pratar samma språk”*. Chefen i V1 förklarar att hen vill lyfta fram och ge ansvar till alla

medarbetare men på olika sätt och menar att medarbetarna växer av att få ansvar. Chefen i V2 menar också att hen vill ge ansvar till sina medarbetare.

Alla chefer har förbättringspotential och vissa kvalitéer som behöver utvecklas för att nå ett bättre ledarskap, vilket båda cheferna är medvetna om. Chefen i V2 tydliggör att *“kommunikation är det svåraste som finns”*, och att hens tankar stundtals inte kommer fram i informationen som skickas ut genom veckobrevet. Detta är något som en intervjuperson i V2 uppmärksammat och menar att ett förbättringsområde för chefen är att berömma och visa omtanke till medarbetare face-to-face i stället för genom digitala kanaler.

I delen har det klargjorts vilka kvalitéer som är relaterade till en chef där de mest utmärkande svaren var lyhördhet, tillgänglig samt att se alla medarbetare. Detta går i linje med vad medarbetarna tycker att chefen besitter för kvalitéer där de menar att cheferna är lyhörda, uppskattar synpunkter och är tillmötesgående, vilket de ser som positivt. En svårighet som framkommit är synen på kommunikation.

5.2 Tillit mellan chef och medarbetare

Det finns en likhet i hur medarbetarna i verksamheterna definierar begreppet *tillit*. Gemensamt är att de beskriver tillit som; att lita på någon, att kunna vara ärlig samt att informationen som sägs stannar hos personen. Chefen i V2 anser, likt medarbetarna, att information som sägs skall stanna hos personen. Chefen i V1 definierar tillit som att lita på någon samt att hen känner tillit till någon när denne tar ett stort ansvar.

Samtliga medarbetare i V1 känner tillit till sin chef i yrkesrollen, däremot finns det skillnader mellan intervjupersonerna gällande hur mycket medarbetarna är villiga att berätta om personliga problem. En av medarbetarna ser detta som problematiskt då hen inte alltid känner sig bekväm med att berätta om personliga bekymmer, då hen inte är säker på att det inte råkar komma fram till andra medarbetare som har en närmare relation till chefen. Medarbetarna förklarar att de inte har några problem att yttra sina åsikter och eventuella problem gällande verksamheten till chefen och har ett förtroende till att chefen lyssnar. Alla medarbetare i V1 betonar att chefen lyssnar på medarbetarnas åsikter, där en medarbetare säger att:

“[...] jag har inga problem med att ta upp saker egentligen för att [hen] lyssnar och vill gärna ha den öppna dialogen så där känner jag stor tillit till [hen].”

En annan tillägger att hen tror att chefen hade velat diskutera problemet och finna en gemensam lösning, vilket kan ses i likhet med chefens mening om att tillisbaserat ledarskap bland annat handlar om att ha en dialog med medarbetarna.

Chefen i V1 känner stor tillit till medarbetarna och lyfter fram den tidigare relationen som en faktor till att hen “*vet vad de går för*” och att chefen vet att vissa uppgifter görs självgående. Chefen förklarar att hen är väldigt medveten om att medarbetarna är väldigt kompetenta och tar ansvar för arbetsuppgifterna, detta kopplar hen till att det viktiga är att de tillsammans ska ha en bra verksamhet. Chefen i V1 har en förhoppning att medarbetarna känner tillit och betonar hens öppenhet, lyhördhet och vill framhålla mänskligheten i chefsrollen, “*jag är en människa också, för jag tror att om man bara ser sin chef som [en person som] bara bestämmer, det funkar inte.*”. Viljan att få medarbetarna se det mänskliga i chefsrollen är något som även chefen i V2 vill lyfta och menar att: “*det här är ju en process för mig också, det här är ju mitt tillfälle för att utvecklas och lära mer*”. Det framkom även av intervjuerna med medarbetarna i båda verksamheterna att de har förståelse för chefs position i verksamheten. Att chefen är mänsklig, öppen och inte bara har en chefsposition är medarbetarna i båda verksamheter medvetna om, och håller med om att det är viktigt med förståelsen om att vissa beslut som tas inte är chefsens. Vid frågan om medarbetarna tror att personer som arbetar inom vårddyrket har enklare att sätta sig in i chefs position svarade en medarbetare i V2 att “*det kan det nog vara, med tanke på att undersköterskor har det här lite omhändertagandet i sig så det kan nog vara så.*”, en annan tillägger att en är mer empatisk och lättare att sätta sig in i någon annans situation. En medarbetare i V1 menar:

“Ja, det tror jag absolut att det är kopplat till vilken bransch man är i. För hur det än är man i vården är man förhoppningsvis av naturen lite omhändertagande och förstående och har lite, ibland lite för mycket förstående för andra människors situationer.”

Chefen i V2, likt chefen i V1, hoppas att medarbetarna känner tillit till hen. Hens uppfattning är att de har tillit och vågar yttra åsikter då medarbetarna kan komma med både problem inom yrket och privatlivet. Genom att visa omtanke och lyssna på medarbetarnas problem, hoppas chefen i V2 att det kommer medföra att medarbetarna vågar öppna upp sig kring synpunkter och problem i framtiden. Detta går i linje med hur medarbetarna inom V2 beskriver sin tillit till chefen och menar att de alltid kan uttrycka sina synpunkter och problem till chefen, “*alla frågor och synpunkter är accepterade.*”. Chefen i V2 är relativt ny och har endast varit enhetschef i 1 år, vilket har påverkat tillitens framkomst hos både medarbetarna och chefen. Chefen i V2 är även relativt ung vilket chefen har förstått att vissa medarbetare har reagerat på. En medarbetare menar att “*det är säkert folk som har problem med att [hen] är ung.*”. Vidare förklarar chefen att när hen blev tillsatt var verksamheten var “*ett sjunkande skepp*” som hen försökte styra upp vilket inte var uppskattat av alla medarbetare:

“Jag kom ju in och var liksom the bad guy och då tänkte man ‘vem fan är [hen] liksom, [XXX] år och kommer in här liksom och bara styr och ställer och tror [hen] är någonting.’”

En av medarbetarna i V2 tillkännager att övergången till en den nuvarande chefen var svår och att hen var lite anti i början men att hen trots det känner stor tillit till chefen i dagsläget. Trots detta beskriver chefen i V2 att hen har en bra relation med medarbetarna idag och belyser vikten av att lyssna på varandras åsikter och synpunkter. Chefen förklarar att tillitens utveckling har förbättrats genom att hen och medarbetarna känner varandra bättre.

Båda cheferna beskriver att tilliten till medarbetare kan brista när chefen känner att medarbetaren inte berättar sanningen om en situation, de menar att ärlighet när problem uppstår är viktigt för att upprätthålla en bra tillit mellan chef och medarbetare. Båda cheferna har varit med om att medarbetare undanhållit information från dem. Chefen i V1 förklarar att det i de fallen berott på att medarbetaren trott att denne kunnat ta beslutet på egen hand, eller att medarbetaren undanhållit information på grund av känslan av att se dum ut och därför inte vågat ställa frågan till chefen. Det har även funnits tillfällen då chefen i V1 tror att medarbetare inte vetat om de ska komma till hen eller inte, och istället vänder sig till kollegorna.

I ovanstående del framkommer det att intervjupersonerna definierar tillit framförallt som att kunna lita på någon samt att information stannar hos personen som pratas med. Både medarbetare och chef känner tillit till varandra i yrkesrollen och beskriver betydelsen att alla problem och synpunkter är accepterade. Cheferna betonar mänskligheten i chefsrollen, vilket stöds av att medarbetarna kan sätta sig in i chefs position. Vikt läggs även på att tillit från chefen är förankrat i att ärlighet från medarbetarna och att problem kring undanhållande av information har förekommit.

5.3 Tidigare erfarenheters påverkan

5.3.1 Chefens makt

I både V1 och V2 har chefsbyten skett, däremot i olika stor omfattning. I V1 har chefsbyten inträffat ett flertal gånger, där alla medarbetare som deltagit i studien upplevt att vissa tidigare chefer varit betydligt sämre än andra. I V2 har det däremot funnits en chef som var anställd under en längre period. Gemensamt för båda verksamheterna är att tidigare erfarenheter har påverkat och format relationen med den nuvarande chefen. Medarbetarna i V1 berättar hur de upplevt att vissa tidigare chefer har uppvisat stor maktutövning, och en vilja att vara den som bestämmer. Det har märkts genom ett kontrollerande beteende, exempelvis att reglera i vilken mån de anställda har möjlighet att prata på möten. En medarbetare i V1 beskriver tidigare chefs ledarskap och hens upplevelse av det som *“Totalt katastrof. [Hen] bara härjade, vi var undersåtar”*. Ännu en medarbetare i V1 menar att tidigare chefer varit bra på att demonstrera sin makt och hade en vilja att visa upp sitt ledarskap. Även medarbetare i V2 beskriver tidigare chef som kontrollerande

och utövade sin maktposition på ett negativt sätt. Medarbetare i både V1 och V2 beskriver hur tidigare chefer kunde agera på ett bestraffande vis. Det kunde handla om att en medarbetare framförde ett problem som dåvarande chef valde att vända emot hen, vilket bidrog till negativa konsekvenser för medarbetaren. En medarbetare i V2 beskriver en rädsla från att framföra information som behövde komma fram till en tidigare chef och menar att:

“[...] var det information som behövde komma fram så var jag tvungen att säga det men jag var alltid beredd på att [hen] skulle vinkla det på något sätt eller sätta åt mig.”

En av medarbetarna i V1 betonar insikten kring en tidigare chefs ledarskap och menar att *“Det var terror på arbetsplatsen. Man förstod inte det förrän efteråt.”*

Idag menar båda cheferna att de inte upplever att de utstrålar makt. Även flera av medarbetarna i både V1 och V2 menar att just makt inte är ett ord som de förknippar med den nuvarande chefen. Chefen på V1 förklarar det snarare som *“Men jag skulle inte vilja säga att det handlar om makt, utan jag är ledare och vill leda mina medarbetare och att vi ska föra verksamheten framåt tillsammans.”* Även en av medarbetarna i V1 menar att de inte upplever att chefen har mer makt, eller att det finns uttryckliga gränser mellan dem. I motsats menar en annan medarbetare i V1 att det finns tydliga gränser, och att hen upplever tydligt vem som är chef *“(...) visst är det tydligt. Hen är min chef utan tvekan, det tycker jag.”* I V2 upplever intervjupersonerna i högre mån att det finns gränser mellan medarbetare och chef, där upplevs det vara skillnad och rollerna är mer tydliga. Detta är något som delas av chefen i V2 som menar att det finns gränser mellan hen och medarbetare i verksamheten.

Hur tidigare chefers maktutövning har påverkat medarbetarna idag är det delade meningar om. En av medarbetarna i V1 beskriver chefsbytet som *“(...) nu blev det som ett hallelujamoment där man känner att man är på samma nivå och man kan prata om allt (...)”*. Medarbetaren upplever även att hen accepterar den nuvarande chefens agerande och beslut i högre utsträckning på grund av hur tidigare chefer har agerat. Detta beskriver medarbetare främst har handlat om tidigare chefers maktutövning och kontrollerande av medarbetarna. En annan medarbetare i V1 resonerar kring att hen tror att tidigare erfarenheter och upplevelser påverkar i början av chefsrollen, men när den nya chefen visar att hen går att lita på släpper osäkerheten. Även en medarbetare i V2 upplever att hen värdesätter den nuvarande chefen mer på grund av tidigare erfarenheter. Chefen i V2 förklarar att den tidigare chefens relation till medarbetarna har påverkat hens relation till medarbetarna. Hen förklarar att flera medarbetare har påpekat att medarbetarna har en inställning av att ingen lyssnar på dem på grund av tidigare erfarenheter. Den nuvarande chefen betonar att hen alltid vill att medarbetarna ska känna förtroende och att de blir hörda. *“Jag vill att de*

ska komma till mig även om det bara är små bekymmer, så vill jag att de ska känna att jag faktiskt lyssnar, att jag bryr mig, att jag finns där."

Ovan har medarbetarnas och chefernas upplevelser och tidigare erfarenheter i fråga om makt tagits upp. De främsta delarna som berörts har handlat om tidigare chefer och hur deras maktutövning och kontroll har påverkat relationen med den nuvarande chefen, där flera upplever att den nya chefen påverkats positivt i form av att medarbetarna accepterar mer. Samtidigt som de beskriver det som negativt då vissa känslor sitter kvar, exempelvis att inte känna sig hörd. Delar som behandlar de nuvarande chefernas förhållningssätt till makt, samt i vilken utsträckning intervjupersonerna upplever att det finns gränser mellan dem har också berörts. Delen har framhållit hur verksamheternas erfarenheter av chefer karaktäriseras av tidigare chefers kontroll och maktutövning. Betydelsen av chefsbyten har varit av stor vikt där medarbetarnas upplevelser är att den nuvarande chefen inte utstrålar makt utan hellre vill benämna det som gränser. Samtliga medarbetare i verksamheterna beskriver däremot att tidigare chefers maktutövning har påverkat deras sätt att agera.

5.3.2 Kommunikation mellan chef och medarbetare

Kommunikationen mellan chef och medarbetare ser annorlunda ut i dagsläget än vad den har gjort med tidigare chefer i verksamheterna. Praktiska aspekter som medarbetarsamtal och APT (arbetsplatsträffar) är regelbundna företeelser på båda verksamheter. APT sker ungefär en gång i månaden, och medarbetarsamtal en gång per år. Chefen i V2 menar att på APTerna är det väldigt öppet klimat, och att det kan bli väldiga diskussioner mellan de som har negativa och positiva åsikter. Detta är även något som en av medarbetarna i V2 anser, där hen beskriver att de är rätt frispråkiga i gruppen. Chefen i V1 beskriver att medarbetarsamtalen är viktiga sammankomster och menar att *"Ibland kan jag tycka att jag känner vissa väldigt väl men ändå när man sitter i samtalen så kommer det upp nya saker och det brukar vara väldigt givande faktiskt."* I V2 menar chefen att medarbetarsamtalen är något som hen hade föredragit att ha fler gånger men som hen menar inte hinns med.

Kommunikationen till tidigare chefer har varit mer begränsad än till nuvarande chef i båda verksamheterna. En av medarbetarna på V1 menar att de fick *"kalla handen"* om de försökte ta upp problem eller synpunkter, vilket ledde till att de inte gjorde det. I V1 berättar ytterligare en medarbetare hur tidigare chefer skällt på personalen och inte haft något förtroende från medarbetarna vilket har bidragit till att medarbetarna inte vänt sig dit om hen behövt prata *"nej man har inte haft något förtroende till dem så man har inte sökt sig dit."* I V2 beskriver flera av medarbetarna hur de inte kände sig hörda av tidigare chef, och att hen inte lyssnade på dem. En av medarbetarna i V2 beskriver även hur den obefintliga tilliten till chefen gjorde att hen valde att inte säga vad hen tyckte och tänkte.

Ytterligare en av medarbetarna i V2 menade på att tidigare chefs dörr alltid var stängd, eller att hen satt med hörlurar, vilket bidrog med känslan att man inte var välkommen.

En medarbetare i V2 beskriver att mycket av kommunikationen från chef till medarbetare sker via veckobreven. Chefen menar på att även om de sitter i samma lokaler är det inte alltid hen träffar alla medarbetarna, för det finns inte en passande lokal för exempelvis morgonmöten. Istället brukar hen alltid komma in på morgonen för att prata lite innan alla åker iväg. Detta är något som från chefens håll ses som ett sätt att vara närvarande, medan det från några av medarbetarnas sida är något som har upplevts som övervakande och kontrollerande. Kommunikationen överlag i V2 beskrivs däremot som positiv, främst för att hen är närvarande. Att kunna prata om personliga bekymmer är något en av medarbetarna i V2 beskriver som en fördel med den nuvarande chefen. I V1 har den tidigare relationen med chefen påverkat hur kommunikationen ser ut. I V1 är chefen medveten och reflekterande över sitt sätt att kommunicera. Hen är även medveten om sina medarbetares sätt att kommunicera, och att vissa inte delar med sig i större grupper vilket gör att kommunikationen måste anpassas därefter. Chefen i V2 upplever själv sin kommunikation som rak och tydlig vid behov, samt förklarande. Vissa medarbetare i V2 upplever däremot att detta inte alltid är fallet, och att chefen ofta kan missa att förklara varför saker sker och bestäms.

Chefen i V1 menar att kommunikationen över lag är bra, hen upplever att medarbetarna inte är rädda för att prata och om det skulle uppstå någon typ av missförstånd i kommunikationen, främst mellan arbetsgrupper brukar medarbetarna koppla in chefen. En av medarbetarna i V1 menar att ibland är gruppen så pass självgående och kommer i efterhand på att de kanske borde samtalat med chefen om beslutet de tagit. Att inte koppla in chefen direkt sker även i V2 där en av medarbetarna beskriver att om det uppstår problem med en kollega så försöker hen lösa det själv först *“Man behöver inte göra en höna av en fjäder och man ska inte slakta sina kollegor i första bästa. Alla gör fel. Jag gör också fel.”*.

I detta avsnitt har kommunikationen legat i fokus, både i form av APTer och medarbetarsamtal. Vidare har det redogjorts för hur kommunikationen ser ut vid problem och tillit till chefen. Kommunikationen i förhållande till tidigare chefer har varit bristfällig, vilket har påverkat nuvarande. I båda verksamheter upplevs kommunikationen övervägande positiv, och medarbetarna kommer till chefen först när de känner att de inte kan lösa problemen själva.

5.4 Arbetsgrupper och arbetsplatsklimat påverkan på individen

Genom resultaten från intervjuerna har det blivit tydligt hur arbetsgruppen är viktigt ur olika aspekter. I båda verksamheterna beskrivs arbetsplatsklimatet som öppet. I V2 menar

dock en av medarbetarna att klimatet på arbetsplatsen går i vågor, där vissa gruppkonstellationer fungerar bättre än andra. Detta håller ytterligare en medarbetare i V2 med om, att kulturen och klimatet på arbetsplatsen har skiftat genom åren, vilket kan bero på de olika personligheterna inom arbetsgrupperna. I V1 beskriver chefen det som att hen tror att de flesta ändå vågar prata ut och att medarbetarna känner varandra ganska väl och är öppna, vilket delas med en medarbetare i V1. Chefen poängterar att hen tror att arbetsgruppen har tillit till varandra, vilket hen ser som en fördel. Däremot förklaras att vissa åsikter, speciellt åsikter om det som inte är bra, inte kommer fram i större grupper vilket gör att det är viktigt att "locka fram" svar från medarbetare som inte vågar ta upp åsikter i en större grupp. Hen menar då att vissa frågor måste först lyftas i mindre grupper innan de kan lyftas i större, vilket är något hen själv kan känna igen sig i:

“För så kan jag känna igen mig lite själv när man träffas, när jag jobbade som sjuksköterska, att när man satt i den stora gruppen så kunde jag ibland tänka vissa saker att ‘nu skulle jag ju säga den här saken’ men så tänker jag ‘nja nu är det så många andra som pratar och har så många bra förslag, så då skiter jag i det’.”

Att enklare kunna lyfta åsikter i mindre grupper kan även tolkas som en av medarbetarna i V2 beskriver gällande att de hellre pratar ihop sig med andra kollegor innan de pratar med chefen *“Man vill ju få med sig någon innan man säger något.”* Chefen i V1 upplever att medarbetarna ofta tar hand om problem själva, och tar först kontakt med chefen om problemet inte går att lösa. På möten beskriver en av medarbetarna i V2 att det ofta bara är några av medarbetarna som pratar, medan resterande är tysta. Ytterligare en medarbetare i V2 berättar hur hen vid ett möte med hela arbetsgruppen och den tidigare chefen hade tagit upp och pratat ut om problem och åsikter som hen hade. Trots att kollegorna hade fått frågan före hen, vågade de inte säga något förrän när medarbetaren yttrade sina åsikter, vilket resulterade i att resterande höll med. Medarbetaren förklarar att hen tror att anledning till att ingen vågade säga något var för att medarbetarna var rädda för den tidigare chefen och de konsekvenser som kunde medföras genom att tala ut om sina åsikter.

Chefen i V1 uppfattar det som att arbetsgruppen litar på varandra, och att de alla är måna om att arbetet ska skötas bra. En medarbetare i V1 håller med om att arbetsgruppen känner tillit till varandra, och även förtroende och förståelse för att även om olika saker händer i livet så måste arbetet ändå fungera:

“Vi har haft en del sjukskrivningar på grund av utbrändhet som är väldigt vanligt inom vården som gör att man inte alltid är på topp utan säger att ‘ja men du missade det där men då fixar jag det åt dig’, mer att man hjälper varandra än stjälper varandra.”

I V1 beskriver en av medarbetarna hur de nära vänskapsrelationerna på arbetsplatsen kan vara på både gott och ont. Hen menar då att de har stor tolerans för varandra, och då även för varandras misstag. Med detta menar hen att de täcker upp för varandra, vilket hen menar inte får gå för långt.

I V2 menar en medarbetare att kulturen och klimatet i organisationen och inom arbetsgruppen förändras genom åren, och att det tidigare alltid har varit någon i gruppen som satt sig över de andra som en ledare men att det i dagsläget inte finns någon egengjord ledare i gruppen. En medarbetare i V1 menar att informella ledare på sätt och vis uppstår utifrån tilliten som chefen visar, men främst från att de har arbetat inom verksamheten under en längre tid. Det innebär även, enligt en medarbetare i V1, att vissa medarbetare får rollen som informell ledare utan att egentligen vilja ha den. I V2 beskriver chefen hur hen upplevde att när hen var ny i arbetet så fanns det rätt tydliga informella ledare, som till en början var de som visade sig mest tillmötesgående. I V2 menar medarbetare att det finns många som vill ta rollen som informella ledare, och *“De tycker massa. De kvittar vad det är men det är negativt.”*

Två av medarbetarna i V2 upplever att andra medarbetare kommer till dem och pratar om problem och synpunkter innan de faktiskt går till chefen. En av dem förklarar hur hen uppmuntrar andra medarbetare att prata med chefen:

“Ja men jag har alltid sagt såhär sen jag började jobba att när de kommer till mig att ‘prata med chefen’, lös det med chefen, funkar inte det så kom till mig sen. Men ni måste försöka med chefen själv först. Ta tag i problemet, inte bara med chefen om det är det, utan gå till personen och fråga vad som händer.”

Den andra medarbetaren syftar på att hen tror att det beror på att många medarbetare inte vågar gå till chefen först *“Många kan kanske tycka att det är jobbigt för en chef är chef.”*. Hen beskriver att hen uppfattas som en stöttepelare, och är därför ibland med när andra medarbetare pratar med chefen.

I frågan om det finns uttalade normer på arbetsplatserna som styr vad medarbetarna upplever att de kan säga eller ej menar en av medarbetarna i V2 att det inte finns det, men att det kan bero från person till person. Hen menar att vissa tolkar och bygger upp normer själva kring vad som är accepterat eller inte. De andra medarbetarna i V2 upplever inte heller att det finns normer på arbetsplatsen. I V1 förklarar en medarbetare att hen inte heller tycker att det finns uttalade normer på arbetsplatsen då det är ett öppet klimat i arbetsgruppen, hen menar även att *“[...] vi har blivit väldigt tuktade [...] med att det sitter i väggarna.”*

Chefen i V1 beskriver hur medarbetarna alltid visar engagemang i sitt arbete, och att de visar det på flera olika vis; både i dagliga arbetet men även i förhållande till utvecklingsmöjligheter. Hen tror att engagemanget till stor del beror på den positiva gruppdynamiken, och att gruppen påverkar till stor del vilket är ett resonemang som delas med en av medarbetarna *“Jag tror att det påverkas av relationen till min arbetsgrupp.”*. Flera av medarbetarna i V1 menar däremot att engagemanget till arbetsplatsen påverkas av relationen till chefen, och menar att den nya chefen har bidragit till mer engagemang. Detta på grund av att hen är mer inlyssnande och att en kan komma med idéer och att känna sig hörd är väldigt viktigt. I V2 skiljer sig meningarna åt då en av medarbetarna anser att relationen till chefen är viktig för engagemanget, medan en annan inte upplever att engagemanget påverkas av relationen till chefen.

En av medarbetarna i V2 beskriver hur mycket relationen mellan chef och medarbetare påverkar för att allt ska fungera på arbetsplatsen. Hen menar att om arbetsgruppen inte fungerar så är det inte lätt att vara chef, gruppen påverkar. *“Chefen blir ju aldrig omtyckt om en arbetsgrupp innehåller för många ledare som går emot, då är det nästan kört att kunna vara chef.”*. Att ha förståelse för svårigheterna i chefskapet är något som alla medarbetare i V1 känner. En av medarbetarna uttrycker följande:

“Hade hen haft möjlighet så känner jag tillit att hen skulle göra det men att det i nuläget drar för mycket energi från hen så det gäller ju också som medarbetare att man förstår chefsrollen också, det är ju inte bara jag som ska kräva saker utan jag måste ju också förstå hens arbete och vad det innebär.”

I ovanstående del har olika aspekter av arbetsgrupper och arbetsplatsklimat tagits upp. Arbetsklimatet och kulturen har påverkats av vilka personligheter som finns inom arbetsgrupperna, men det beskrivs i nuläget vara väldigt öppet. Det beskrivs även hur vissa har svårare att prata i större grupper, och att många pratar ihop sig innan de tar upp åsikter. Det tas även upp gällande informella ledare; varför de uppkommer och vad det innebär. Även hur tidigare chefer har påverkat grupper är ett ämne som tas upp ovan samt medarbetares förståelse för chefen.

6. Analys och diskussion

De olika delarna som tagits upp i resultatet har analyserats växelvis och bidragit till den helhetsbild som framkommit under studiens gång. Delarna som framkommit har bildat teman som formats till rubriker i nedanstående kapitel. Nedan kommer en analys och diskussion föras kring resultatet av det empiriska materialet i relation till den teori som har tagits upp ovan. Det är även viktigt att ha i åtanke att nedanstående är egna tolkningar av det teoretiska och empiriska materialet. Följande analys och diskussion förs för att besvara det syfte som studien utgått ifrån; att tolka och analysera hur den upplevda relationen mellan chef och medarbetare kan ge upphov till eller reducera tystnadskultur i två verksamheter inom äldreomsorgen. Samt de frågeställningar som förtydligade syftet; Finns det utmärkande teman i relationen mellan chef och medarbetare som inverkar på tystnadskulturens förekomst, och i så fall vilka? Och finns det isåfall samband mellan de utmärkande teman som påverkar relationen mellan chef och medarbetare?

6.1 Tillit mellan chef och medarbetare

Tillit är ett tema som under studiens gång varit återkommande både i det empiriska materialet och i litteraturen om tystnadskultur. Medarbetarna i verksamheterna beskrev att tillit för dem betyder att lita på någon, att kunna vara ärlig samt att informationen de delar stannar hos chefen (jmf 5.2). Med stöd från Alvesson (2009) kan en chefs ledarskap visas genom hur närvarande en chef är på arbetsplatsen, vilket vi menar i sin tur kommer att påverka kommunikationen samt tilliten mellan chef och medarbetare. Intervjupersonerna menade att relationen förbättras av att chefen är närvarande, bland annat genom en bättre stämning på arbetsplatsen (jmf 5.1.1). Eftersom chefen har stort inflytande på medarbetarna kommer hans närvaro att vara avgörande för hur medarbetarna uppfattar och tolkar det som sägs, vilket även Levi (2017) resonerar kring. I det empiriska resultatet framkommer det att chefernas närvaro påverkar hur och i vilken utsträckning medarbetarna har möjlighet att kommunicera med chefen, vilket i V1s fall försvåras då de inte sitter i samma byggnad. I båda verksamheterna betonar flera intervjupersoner att en bra chef skall vara tillgänglig och närvarande för sina medarbetare. I V1 är den fysiska närvaron sporadisk och vi kan urskilja en skillnad i hur medarbetarna uppfattar den. Vissa menar att chefens närvaro är fullt tillräcklig, medan andra anser att hen borde vara mer fysiskt närvarande då de menar att det påverkar deras känsla av att bli sedda av chefen. Intervjupersonerna i V1 menar att kommunikationen främst sker via mail, sms och telefon vilket enligt Persson (2007) ökar tillgängligheten. Vi anser att utvecklingen av den digitala kommunikationen har inneburit att chefen i V1 inte har behövt närvara fysiskt på arbetsplatsen i lika stor utsträckning, vilket vi tror kan ha medfört att hen inte är så fysiskt närvarande som vissa av medarbetarna hade velat och därmed skapas missnöje hos vissa medarbetare. Genom att medarbetarna känner sig sedda av chefen tror vi att tilliten och tryggheten mellan parterna ökar.

I V2 anser medarbetarna att den nuvarande chefen är bra på att vara närvarande både fysiskt och digitalt. Däremot anser medarbetarna att chefens kommunikation stundtals kan vara otydlig. Persson (2007) menar att detta kan bero på att genom den skriftliga kommunikationen ligger fokus på det som faktiskt är skrivet och inte på den bakomliggande meningen. I V2 är detta en problematik kring veckobreven som skickas ut via mail, där chefen anser att hen är tydlig i sin kommunikation men där medarbetarna menar att de är i behov av det fysiska berömmet som chefen försöker framföra i veckobreven. Enligt Levi (2017) kan bristande fysisk kommunikation leda till konflikter, vilket det till viss del har gjort i detta fall. I relation till det Persson (2007) beskriver om digital kommunikation (jmf 4.3.2) menar medarbetarna å ena sidan att det ökar tillgängligheten att kontakta chefen, och å andra sidan tror vi att det har inneburit en ökad risk för missförstånd, vilket går i linje med Levis (2017) tankar. Vidare menar Persson (2007) att missförstånd kan bero på att ansikte-mot-ansikte kommunikation skapar en större förståelse samt en helhet kring det budskap som vill framföras, och som därmed saknas i den digitala kommunikationen. Detta har påvisats i V2 då chefens handlingar som inte motiverats eller förklarats har skapat oro inom verksamheten.

När personer kommunicerar skapas ett utbyte, vilket Levi (2017) förklarar som att personer influerar och influeras av varandra. Vi tolkar det som att den ömsesidiga relation som sker mellan människor genom fysisk kommunikation inte kommer fram i de digitala kommunikationskanalerna i V2 eftersom det kan uppstå problem såsom missförstånd. Hur väl kommunikationen fungerar tror vi är beroende av hur medarbetarna tar emot chefens kommunikation samt tilliten mellan chefen och medarbetaren. Utifrån det empiriska materialet kan vi tyda att det inte finns någon tystnadskultur i de studerade verksamheterna i relation till chefens närvaro och kommunikation. Tack vare chefernas närvaro på arbetsplatserna reduceras risken för att tystnadskultur skall uppstå. Däremot tolkar vi att det finns samband mellan tillit, närvaro och kommunikation som kan komma att påverka att tystnadskultur uppkommer. Chefens närvaro kommer i sin tur att påverka på vilket sätt som information kommuniceras och hur kommunikationen tolkas av parterna, vilket också kan influera tystnadskulturens uppkomst.

Velten et al (2017) menar att samtal är det enda verktyget för att utveckla relationer, vilket idag kan ske genom olika kommunikationskanaler. En chefs ledarskap påverkas av tilliten mellan chef och medarbetare, vilket ovan nämnt kan kopplas till kommunikation. Cheferna i verksamheterna tar gärna emot synpunkter och åsikter vilket är något som benämns av både cheferna och medarbetarna. Kommunikation handlar om *vad* som sägs, *hur* det sägs och *vad* som *inte sägs* enligt Levi (2017). I relation till V2 betonar medarbetarna att det finns en otydlighet i varför saker sker, som kan kopplas till vad som sägs och hur det sägs. Som chefen i V2 själv menar är kommunikation svårt, vilket vi tror kan påverka hans kommunikation till medarbetarna samt hur medarbetarna upplever den. Att icke-verbalt kommunicera en känsla menar medarbetare i V1 att tidigare chef medvetet, eller omedvetet, gjorde genom att kommunicerade en övervakande känsla hos medarbetarna

till följd av att enbart gå runt i lokalerna utan att faktiskt verbalt kommunicera. På grund av det tror vi att medarbetarna blir ännu känsligare för i vilken utsträckning som chefen är närvarande på arbetsplatsen. Medarbetarna i V2 har upplevt detta med nuvarande chef där en fysisk närvaro utan verbal kommunikation speglar en känsla av övervakande. Efter samtal var detta dock inte fallet. Varför medarbetarna i V2 kände sig övervakade av chefen tror vi kan grunda sig i att föregående chefer inte har varit närvarande vilket har gjort att kommunikationen har påverkat arbetsgruppen och arbetsklimatet, vilket även Levi (2017) belyser. Därav tror vi att den nuvarande chefens närvaro i V2 stundtals kan tolkas som övervakande för att medarbetarna är ovana vid att chefen syns bland medarbetarna. I förhållande till tystnadskultur tror vi att ett övervakande beteende, eller en känsla av övervakande, i vissa fall kan ge upphov till att tystnadskultur uppstår eftersom det är ett sätt att tysta ner medarbetare, vilket stöttas av Donaghey et al (2011) som menar att ledningen kan använda kontroll som ett sätt att tysta ner medarbetare.

I kommunikationen är samspelet mellan chef och medarbetare väsentligt, och relationen dem emellan kommer att påverka om medarbetarna är benägna att kommunicera uppåt eller ej (Milliken et al, 2003). Som ovan nämnt är att inte verbalt kommunicera också ett sätt att kommunicera (Levi, 2017). I V2 var den tidigare chefens dörr ofta stängd, vilket vi menar på är ett indirekt sätt att kommunicera att "du är inte välkommen", vilket även var till den känslan som medarbetarna fick. Vid frågan kopplad till vilka kvalitéer som intervjupersonerna anser att en chef skall ha, är intervjupersonerna överens om att de bland annat tycker att en chef ska vara lyhörd, vilket medarbetarna i de båda verksamheterna tycker att de nuvarande cheferna är. En chefs lyhördhet stärks av Saunders, Shepard, Knight och Roth (1992) som menar att medarbetares benägenhet att tala ut om problem påverkas av hur tillmötesgående och lyhörd chefen är. Genom att ha en stängd dörr tolkar vi att den föregående chefen inte visade sig tillmötesgående, vilket gjorde att medarbetarna inte kände sig manade att tala med chefen om problem. Detta kan jämföras med nuvarande chef som alltid har dörren till kontoret öppen, vilket bidrar till att medarbetarna känner sig välkomna. Dirks & Ferrin (2002) refererar till Mayer et al (1995) som menar att i vilken utsträckning medarbetarna känner att de kommer dela med sig av känslig information, påverkas av hur tillmötesgående chefer är (jmf 4.3.1). Om medarbetaren inte känner att chefen är tillmötesgående kommer denne i stället att försöka skydda sig själv vilket vi tror har skett vid tidigare chefer i båda verksamheterna. Detta kan kopplas till det självbeskyddande beteendet som Dyne et al (2003) beskriver som är ett motiv till tystnad; att medarbetare undanhåller information för att skydda sig själva. Däremot menar medarbetarna i båda verksamheterna att de nuvarande cheferna är tillmötesgående, öppna och lyhörda vilket vi tror kan påverka att de känner att de kan delge information. Genom ovanstående resonemang menar vi att det finns ett samband mellan att chefens lyhördhet och bemötande, och att detta bidrar till i vilken utsträckning medarbetare känner sig trygga med att tala och känner sig hörda. Som medarbetarna nämner är cheferna lyhörda och tillmötesgående vilket gör att vi utifrån det kan tolka det som att risken att tystnadskultur uppstår minskar.

Något som vi tror kan vara relaterat till vårdbranschen är förståelsen för chefen, som stötts av Bang (1999) som menar att kulturen på arbetsplatsen kan påverkas av yrkesbranschen. Hur en ledare ska vara i förhållande till vårdbranschen tror vi kan ha att göra med den emotionella förmåga chefen besitter. Levi (2017) benämner detta som emotionell intelligens, som innebär normer inom verksamheten om hur känslor skall hanteras. Medarbetare i verksamheterna menar att det inte finns outtalade normer men där en medarbetare i V1 menar att de blivit tuktade med att normerna och kulturen "sitter i väggarna". Båda cheferna i verksamheterna understryker mänskligheten i chefsrollen som en viktig del i hur medarbetarnas förståelse kring chefs roll. Under intervjuerna med medarbetarna framkom det från ett flertal att de hade en förståelse för chefen och dennes position. Detta menade de kunde relateras till att en central grund inom vården är empati och därmed förståelse för en annans position. Utifrån ovanstående resonemang tolkar vi det som att en del av medarbetarnas definition av ledarskap är att en ledare skall kunna uppvisa en empatisk sida, vilket är av stor vikt för medarbetarna för att känna samhörighet med chefen. Alvesson (2011) menar att chefs ledarskap är beroende av hur medarbetarna och gruppen definierar ledarskap och hur det relateras till ledaren samt att kontexten har stor betydelse på ledarskapets. Han fyller även i att branschen/yrket har en viss påverkan på ledarskapet vilket vi kan finna underlag på i studien genom att intervjupersonerna tycker att förståelsen för chefs position kan kopplas till vårddyrket. Med stöd av detta menar vi att för att en chefs ledarskap skall bli lyckat krävs det även att ledaren anpassar sig efter vad som efterfrågas av gruppen och medarbetarna.

I intervjuerna betonade medarbetarna vikten av att ha en djupare och mer personlig relation med sin chef, exempelvis menar medarbetare i V2 att chefen skall vara en del av gänget (jmf 5.1.2). Detta kan kopplas till Falkheimer och Heides (2014) resonemang kring att informell kommunikation är ett viktigt komplement till den formella kommunikationen. Vi tolkar att kan synliggöras i den personliga relationen. Milliken et al (2003) menar att anledningen till att medarbetare är tysta kan grunda sig i att de inte vill förstöra värdefulla relationer med chefen. Den personliga relationen, som skapats bland annat genom att chef och medarbetare i V1 tidigare varit kollegor, tror vi ses som en värdefull relation för chefen vilket gör att hen stundtals har svårt att ta beslut och vara auktoritär. Detta går i linje med Yukls (2013) resonemang om att beslutsprocesser kan innehålla känslor. Medarbetare i V1 trivs med chefs ledarskap men anser att hen ibland kan behöva leda och ta fler beslut, vilket även chefen håller med om. Chefen i V1 beskriver att hen litar på sina medarbetare vilket vi tycker är bra, men ser även en problematik i att det kan generera svårighet för chefen att sätta gränser för medarbetarna.

Chefen i V1 betonar att hen vill leda sina medarbetare vilket vi menar kan ses som att hen inte vill ha den traditionella chefsrollen, utan framställas som en ledare för medarbetarna. Utifrån Isakssons (2019) resonemang krävs det dock av en chef att hen inte endast kan leda sina medarbetare, utan även att hen tar sig an chefsrollen på grund av den formella

positionen som chef. Isaksson (2019) menar att ledarskapet ingår i chefskapet vilket öppnar upp för att även chefen skall vara en ledare, vilket vi enligt det empiriska materialet menar att cheferna utstrålar. Att chefen inom V1 vill betona sig själv som ledare tror vi kan ha att göra med att hen sedan tidigare varit arbetskollega med medarbetarna. För att kunna bibehålla relationen anser vi att det är en fördel om alla parter ser sina positioner som jämlika samt ha en förståelse för varandras olika uppgifter i arbetet. Å ena sidan kan relationen ses som positivt då den upprätthåller tilliten dem emellan, å andra sidan vill vi betona den problematik som kan ske kring relationen exempelvis att respekten för chefs position kan försämrats. I V1 tolkar vi det som att detta kan ha skett genom att medarbetare tagit beslut där chefen skulle varit involverad. Chefen i V1 är medveten om att hen har den avgörande beslutsfattningen, och att hen emellanåt behöver vara mer bestämd samt tydlig i vissa situationer. Vi uppfattar chefs agerande i dessa situationer som att hen stundtals undviker situationer där tuffare beslut behöver tas på grund av att hen inte vill skapa konflikter eller förstöra relationen med medarbetarna. Likt Milliken et al (2003) resonemang om att medarbetare blir tysta på grund av rädslan för att förstöra relationer, anser vi att tystnadskultur i V1 även kan belysas från chefs håll då denne inte vill förstöra relationen med sina medarbetare.

Milliken och Morrison (2003) menar att tillit kopplat till tystnadskultur bland annat grundar sig i vem som medarbetaren känner sig trygg att prata med (jmf 4.1), vilket vi tror kan förbättras genom den personliga relationen. Däremot kan relationen sätta stopp för möjligheten att prata fritt om problem gällande varandra som arbetskollegor, som stötts av en medarbetare i V1 menar att hen känner trygghet till chefen i yrkesrollen men mindre när det gäller privatlivet. Vi tolkar detta som att den personliga relationen mellan chef och medarbetare i verksamheterna är av stor vikt i frågan om medarbetare känner tillit och trygghet i att berätta om problem för chefen, vilket kan kopplas till tystnadskultur. Vi ser samband mellan att den personliga relationen har inverkan på att skapa tillit, och därmed en minskad risk för att tystnadskultur uppkommer.

6.2 Tidigare erfarenheters påverkan

Som tidigare diskuterats påverkar tidigare upplevelser personers sätt att agera i framtiden. Detta stötts av Kolb & Kolb (2012) samt Alvessons (2011) resonemang om att medarbetare jämför olika ledarstilar, vilket bland annat kommer att påverka uppfattningen gentemot senare chefer. Om kontexten förändras kan det även påverka hur individen och gruppen förhåller sig till varandra och hur de agerar i framtida situationer (jmf 4.2.3 & 4.4). Vi finner en koppling mellan hur grupper och individer påverkas av en förändrad kontext genom de olika chefsbyten i exempelvis V1, vilket går i linje med Dirks & Ferrin (2002) mening att i en osäker kontext är individer mer eftertänksamma kring tillit. Att tillsätta en ny chef innebär en organisationsförändring vilket ofta medför något nytt enligt Jacobsen & Thorsvik (2002). I båda studerade verksamheter har nya chefer tillsatts relativt nyligen, och i V1 har chefsbyten skett med jämna mellanrum. Tillsättande av nya

chefer kan ses som en förändring av andra ordningen, som enligt Ahrenfelt (2001) innebär att organisationen förändras med nya tankemönster och organisatoriskt agerande. För medarbetarna innebär detta ett nytt tankesätt i hur de skall förhålla sig till chefen samt utforma en relation till denne. Det är av vikt att ha in åtanke att vid en organisationsförändring såsom tillsättning av ny chef påverkas organisationskulturen, då en ny chef eller ledare är viktiga kulturskapare, vilket stöttas av Schein & Schein (2017).

Enligt medarbetarna i V1 har tilliten och tryggheten till tidigare chefer varit sämre än till den nuvarande, som i dagsläget varit chef på arbetsplatsen i tre år. Genom flertalet chefsbyten i V1 menar vi att det har varit svårt för medarbetarna att bygga upp tillit och en relation till chefer. Bakka et al (2006) beskriver att i en organisationsförändring kan medarbetarna känna att de mister kontroll och inflytande. En medarbetare i V2 tillkännagav att hen hade problem med sin nuvarande chef i början men att hens tillit till chefen har växt allt eftersom, vilket är något som styrks av chefen. Dirks & Ferrin (2002) menar att längden på relationen spelar roll i relation till hur stor tillit som parterna har till varandra där en längre relation ofta innebär mer tillit. Som tidigare nämnt har chefen och medarbetarna i V1 känt varandra i många år, vilket kan vara en förklaring till att parterna nämner att de känner stor tillit till varandra. Sambandet mellan tillit och tystnadskultur har redan gjorts, och i förhållande till ovanstående tolkar vi det som att längden på en relation påverkar tilliten, vilket i sin tur kan kopplas till om tystnadskultur uppstår eller ej.

De frekventa chefsbyten som skett i V1 kan ses i jämförelse med V2 där de haft samma chef under 8 år som de hunnit bygga upp en relation med. Att bygga relationer är en viktig aspekt utifrån det tillitsbaserad ledarskapet enligt Bringselius (2021). För att möjliggöra ett tillitsbaserat ledarskap krävs det att både relationella och strukturella aspekter tas hänsyn till (jmf 4.3.1). I V2 har medarbetarna å ena sidan skapat en relation till chefen, och å andra sidan har den tidigare chefen bland annat inte varit tillräckligt närvarande och därmed inte stöttat medarbetarna, vilket vi tror har lett till att informella ledare har trätt fram. I ett otryggt ledarskap från chefen tror vi att den sociala identiteten (jmf 4.4) som en grupp tillhör blir allt viktigare. Tidigare chefers frånvaro tror vi har gjort att det har krävts att någon medarbetare behövt ta ledarrollen över gruppen. I båda verksamheter har det då skapats informella ledare på grund av att det inte alltid har funnits en formell ledare som lett och styrt gruppen i exempelvis beslutsfattningar. En skillnad vi kan se mellan verksamheterna är att i V1 vill inte alla informella ledare vara informella ledare utan har blivit det bland annat på grund av deras expertis, vilket enligt French et al (2015) gör att de innehar expertmakt. I V2 vill däremot vissa medarbetare ha rollen som informell ledare, vilket vi tror kan ha bidragit att det har uppkommit informella ledare i verksamheten. Vi kan se hur de informella ledarna i verksamheterna innehar en form av expertmakt och referensmakt genom att andra medarbetare i verksamheterna ställer frågor och ber dem om råd. Å ena sidan kan dessa typer av makt ses som något positivt då de bygger på att exempelvis en medarbetare har förtroende för en annan medarbetare, vilket kan underlätta chefens ledarskap. Å andra sidan kan makten påverka chefens legitima makt då denne

kan minska när en medarbetare har stort förtroende från andra medarbetare (jmf 4.2.1). En medarbetare i V1 menar att hen tror att informella ledare skapas delvis på grund utav att chefen har stor tillit till vissa personer, som därför ses som pålitliga inför gruppledammarna. Medarbetaren förklarar även betydelsen av att personen som ses som informell ledare har arbetat inom verksamheten en längre tid, vilket vi anser komma från hens expertis och information om verksamheten som andra inte har. Vi tror även att informella ledare kan påverka i vilken mån som medarbetarna känner och behöver känna tillit till chefen. Detta kopplar vi till French et als (2015) tankar om att informella nätverk och relationer ofta styr i verksamheterna, vilket bland annat visar sig i V2 där medarbetare menar att andra medarbetare kommer till dem före de går in till chefen. De ovannämnda relationerna mellan chef och medarbetare tror vi både kan ge upphov till och reducera tystnadskultur inom verksamheterna. De informella ledarna kan därav bidra med att tystnadskultur uppkommer, men även att den minskar.

Vid chefsbyten och när en ny ledare träder in i verksamheten reflekterar vi över om det kan bli otydligt för medarbetarna vem de skall vända sig till. I V1 har chefen stor tillit till medarbetarna och deras kompetens, där vi tror att vissa delar av ledarskapet läggs över på de informella ledarna, vilket vi å ena sidan tycker är bra men å andra sidan tror att det kan öka otydligheten för medarbetarna. Viktigt att nämna är däremot att chefen i V1 definierar tillit till någon när denne får och tar mycket ansvar, vilket kan vara en förklaring till att medarbetarna får ansvar (jmf 5.2). En annan aspekt är problematiken att det kan tolkas som att medarbetare alltid ska eller får ta beslut utan chefs tillåtelse, vilket vi anser har koppling till gränserna mellan chef och medarbetare. De flesta intervjupersoner i V1 menar att gränserna är otydliga, medan i V2 menar intervjupersonerna att det finns tydliga gränser. Vi tror att de otydliga gränserna i V1 gör att alla är på samma nivå vilket kan ses som en fördel eftersom det kan medföra att medarbetare vågar tala med chefen. Det kan däremot innebära en risk när medarbetare fattar beslut på egen hand. Chefen i V1 förklarar att det ibland inte pratas med rätt person och att det därför har tolkats som att medarbetare har undanhållit information från chefen. Även medarbetare i V1 menar att de någon gång missat att prata med chefen när de tagit beslut på egen hand, vilket vi menar orsakar otydlighet i rollfördelningen mellan chef och medarbetare. Vidare anser vi att gränser och informella ledare inte behöver ses som något dåligt i verksamheterna eftersom de informella ledarna kan skapa trygghet i arbetsgruppen. Däremot kan vi se en problematik i att tystnadskultur kan uppkomma om det finns en oklarhet i vem medarbetarna skall gå till vid problem. I förhållande till tystnadskultur menar Donaghey et al (2011) att medarbetare undanhåller information för att skydda sig själva. I verksamheter- nas fall tror vi däremot inte att detta är fallet utan att medarbetarna omedvetet undanhåller information som en konsekvens av det ansvar som ges av chefen.

Båda verksamheterna har varit med om att tidigare chefer har haft en stark maktutövning, vilket kan konkretiseras av att medarbetare i V1 uttrycker att det var terror på arbetsplatsen där chefer skällt på medarbetare (jmf 5.3.1). Detta kan relateras till möjligheten att

kontrollera sin egen situation, vilket Donaghey et al (2011) beskriver. I koppling till verksamheterna använder tidigare chefer sin makt att begränsa medarbetarnas möjlighet till att tala ut, exempelvis genom att kontrollera deras beteende. Detta gjordes bland annat i V1 genom att chefen begränsade när medarbetarna fick möjlighet att tala vid möten, vilket första punkten i *Figur 1* belyser (jmf 4.2.2). Ytterligare en av punkterna i *Figur 1* uppvisar hur medarbetare aktivt använder sin tystnad för att undanhålla information och bibehålla kontroll över sin arbetssituation. I V1 har maktutövningen från tidigare chefer inneburit att medarbetarna inte valt eller vågat vända sig till denne för att tala om problem och händelser (jmf 5.3.2). Detta går i linje med Donaghey et als (2011) resonemang om att begränsningar från chefen skapar misstro, lågt engagemang och ofullständig information till ledningen, även i frågor som skulle förbättra verksamheten. Vi tror att i V1 har medarbetarna medvetet valt att inte gå till den tidigare chefen på grund av den bristande känslan av tillit till att hen faktiskt skulle lyssna på medarbetarna, vilket även stöds av vad medarbetarna själva berättar om tidigare chefers maktutövning. Utifrån empirin tolkar vi det som att nuvarande chefer kan påverkas både positivt och negativt av tidigare chefer (jmf 5.3.1). Å ena sidan kan det påverka negativt om medarbetare inte känt tillit till tidigare chefer vilket kan påverka i vilken mån medarbetaren väljer att tala med den nuvarande chefen. Å andra sidan tror vi att det kan påverka positivt då det kan bli en lättnad hos medarbetaren att de nuvarande cheferna inte är likadana som tidigare chefer, en medarbetare i V1 beskriver detta som ett halleluja-moment. Trots att medarbetarna i V1 känner tillit till den nuvarande chefen tror vi att det kan finnas risk att tystnadskultur uppkommer genom de tidigare chefernas maktutövning och kontroll över medarbetarna. Resonemanget styrks av medarbetare i båda verksamheterna då de menar att deras tidigare erfarenheterna sitter i.

Dirks och Ferrin (2002) beskriver hur medarbetares uppfattning av chefens karaktär kan påverka i vilken utsträckning hen känner tillit till chefen, vilket vi menar är en koppling till tystnadskulturens uppkomst. Genom empirin kan vi tyda att medarbetarna i verksamheterna har hög tillit till cheferna på olika sätt, bland annat genom att en medarbetare i V2 förklarade att hen kunde tala om personliga problem med chefen. Chefens karaktär förklaras påverka medarbetarens sårbarhet då chefen har den formella positionen och möjligheten att ta beslut som kan påverka medarbetaren exempelvis i förhållande till lön (jmf 4.3.1). Vi tror att medarbetare inte känt sig villiga att visa sig sårbara för tidigare chefer på grund av att det kunde påverka dem negativt, vilket går i linje med Filstads (2012) definition om att tillit kan definieras som parters villighet att vara sårbara. Å ena sidan antar vi att medarbetarna vill vara sårbara genom att uttrycka sina åsikter (jmf 4.3.1) men å andra sidan vill de inte bli negativt påverkade av att uppvisa sårbarhet.

Vi har kunnat identifiera att bestraffning har använts som en maktkälla av tidigare chefer i båda verksamheterna. Thylefors (2007) menar att en ledare kan bestraffa medarbetare genom att orsaka negativa konsekvenser för denne (jmf 4.2.1), vilket kan vara en orsak till tystnad. Detta har vi kunnat se i V2 där en medarbetare valde att framföra ett problem

till dåvarande chef, vilket bidrog till negativa konsekvenser för medarbetaren då chefen vände emot hen. Besträffning från chefen i V1 har bland annat påvisats genom att medarbetare betonar den *“kalla handen”* som de fick när de tog upp problem till en tidigare chef vilket gjorde att de inte ville göra det i framtiden. Medarbetaren känner en personlig risk och rädsla vid upptagande av problem, vilket Dyne et al (2003) benämner som ett motiv till tystnad; självbeskyddande beteende, och som kan ge upphov till tystnadskultur. När chefen väljer att inte lyssna på medarbetarna tror vi att medarbetarna kommer att förstå vad som är accepterat att ta upp och inte, vilket Donaghey et al (2011) menar är ett sätt att kontrollera och tysta ner medarbetare. För att skydda sig själv i framtiden och bibehålla kontroll över arbetssituationen väljer då medarbetare istället att vara tysta (jmf Donaghey et al 2011; Dyne et al 2003). Utifrån ovanstående menar vi att det finns en koppling mellan chefers maktutövning gentemot medarbetare och tystnadskulturens förekomst och som kommer att påverka relationen mellan parterna i förhållande till om medarbetarna vågar tala eller ej.

Ovanstående resonemang tolkar vi som en typ av bestraffningsmakt, vilket French et al (2015) menar har en stark koppling till belöningsmakt, genom att medarbetarna lär sig vad de vågar ta upp med chefen och inte. Detta kan i sin tur resultera i Morrison & Millikens (2000) förklaring om organisational silence där det finns vissa krafter inom organisationen som gör att folk är tysta såsom chefers påverkan på medarbetare. Vi menar att en medarbetares tidigare erfarenheter av att motta negativa konsekvenser från tidigare chefer kan påverka att de inte vågar ta upp saker med senare chefer. Detta resonemang är något som delas av Morrison och Milliken (2000) och där vi tror att det kan medföra ett klimat på arbetsplatsen om att det är farligt att tala ut om vissa problem med chefen, vilket i sin tur kan komma att ge upphov till tystnadskultur.

I både V1 och V2 har medarbetare upplevt att tidigare chefer försökt tysta ner dem när de har haft synpunkter, som har påverkat att de inte kände sig lika benägna att framföra synpunkter vid andra tillfällen. Detta har vi uppfattat som att medarbetarna inte vill bli uppfattade som *“bråkstakar”* och att det inte är värt det bekymmer som de skapar (jmf 4.2.1) vilket vi menar kan generera i att tystnadskultur uppkommer. Chefens i V1 förklarar hur hen tror att medarbetare ibland kan välja att vara tysta för att inte framstå som inkompetenta eller att det är en dum fråga att ställa. Rädslan att framstå som inkompetent kan vara befogad, då vissa chefer enligt Falkheimer & Heide (2014) faktiskt uppfattar medarbetare som kommer med kritik som mindre dugliga. Detta kan även kopplas till att medarbetarna upplever att det inte är värt bekymret, då det anses riskfyllt att tala ut om sina åsikter eller frågor (Morrison & Milliken, 2000) vilket medför att de i stället är tysta. Milliken et al (2003) menar att den vanligaste anledningen till att medarbetare väljer att vara tysta är för att de inte vill riskera att bli negativt sedda eller förstöra värdefulla relationer såsom med chefen. Utifrån ovanstående resonemang kan medarbetare välja att inte ställa frågor eller komma med åsikter för en rädsla att verka inkompetent, vilket vi tror i sin tur hade kunnat leda till att chefen börjar ifrågasätta eller tvivla på medarbetarens

förmågor och kompetens. Detta går i linje med det som Falkheimer & Heide (2014) benämner som självcensur, där medarbetaren undanhåller information för att skydda sig själv. Velten et al (2017) menar däremot att för att en chef ska känna tillit till sina medarbetare måste det finnas en trygghet i att medarbetarna har tillräcklig kompetens för det som krävs, vilket de nuvarande cheferna har. Den ömsesidiga process som tillit innebär visar sig bland annat i att cheferna sedan tidigare jobbat inom äldreomsorgen och även jobbat i verksamheterna under tiden de haft chefsrollen. Detta tror vi, med stöd av medarbetarna (jmf 5.1.1), kan bidra till att medarbetarna känner att chefen också har den kompetens som behövs när problem uppstår, vilket vi anser medför en ökad trygghetskänsla att prata om problem med chefen. Vi menar att parternas tillit till varandras kompetens kan bidra till en minskad risk för att tystnadskultur uppstår i verksamheterna.

Som tidigare nämnt kommer personers framtida agerande påverkas av tidigare erfarenheter och upplevelser, vilket vi menar går i linje med tystnadskulturens uppkomst eller reducering. Kolb & Kolb (2012) förklarar att när en person reflekterar över sina upplevelser ger det en vägledning till det bästa sättet att agera på utifrån den aktuella kontexten (se figur 2). Levi (2017) menar att grupper kan anpassa sig efter kontexten de befinner sig i vilket kan kopplas till att det krävs att medarbetarna är flexibla vid till exempel chefsbyten där olika typer av ledarskap förekommer. Vid reflektion av en upplevelse och tidigare erfarenheter skapas även mer kunskap, vilket är något som Foucault benämner (jmf 4.2.1). Genom att betona kunskap i relation till maktförhållandet chef-medarbetare, tror vi att medarbetarna i verksamheterna har utformat en viss kunskap kring vad de anser att ett bra ledarskap är. Detta i sin tur styr vad för ledarstil som medarbetarna och gruppen söker i en framtida chef. Vidare har medarbetares vilja att ta upp saker med den nuvarande chefen influerats av hur tidigare chefer bemött medarbetarna i liknande frågor, eftersom medarbetarna med sin kunskap från tidigare erfarenheter format bästa möjliga sätt att agera på gentemot den nuvarande chefen.

Sammanfattningsvis menar vi att tystnadskultur kan påverkas av både medarbetarnas och chefernas tidigare erfarenheter. Beroende på de tidigare erfarenheter kommer det medföra antingen att tystnadskultur uppkommer eller reduceras.

6.3 Arbetsgruppens påverkan

Levi (2017) menar att grupper är skapade för att uppnå ett gemensamt mål (jmf 4.4). I verksamheterna är målet att utföra bästa möjliga vård och omsorg till vårdtagarna. För att målet ska uppfyllas krävs engagemang till uppgiften, vilket uppmärksammas av båda cheferna i verksamheterna som menar att deras medarbetare är engagerade till vårdtagarna och arbetet. Medarbetarna i V1 förklarar att de har fått ett utökat engagemang i och med den nya chefen eftersom de känner sig sedda och lyssnade på. Detta går i linje med Dirks & Ferrins (2002) förklaring att tilliten mellan chef och medarbetare påverkar medarbetares attityder i arbetet exempelvis deras engagemang. Genom studien har det framkommit

att medarbetarnas engagemang inte endast påverkas av relationen till chefen, utan även i stor utsträckning av gruppen och dess sammanhållning. Gruppens tillit till varandra är något som Meeker (1994) refererad i Eisele (2007) menar är centralt (jmf 4.3.1). När det inte har funnits en självklar ledare inom verksamheterna tolkar vi det som att det har lett till att medarbetarna varit tvungna att skapa samhörighet och trygghet i varandra. Levi (2017) resonerar att en persons motivation kan öka genom att ha en bra gruppsammanhållning, vilket är något som förklaras av medarbetare i båda verksamheterna. Klimatet är öppet i båda verksamheter vilket vi tror påverkar gruppsammanhållningen, likadant som gruppsammanhållningen påverkar klimatet. I V1 menar vi att både chefen och medarbetarna uppfattar arbetsplatsklimatet som öppet eftersom de har arbetat tillsammans under en lång period vilket medför tillit till varandras kompetens, vilket Levi (2017) beskriver som en faktor för en framgångsrik grupp. Bang (1999) utvecklar resonemanget och menar att kulturen på en arbetsplats har en stark koppling till gruppen. Vidare resonerar vi att gruppen, dess sammanhållning och klimat kommer att påverka i vilken utsträckning tystnadskultur kan uppstå eller reduceras. Medarbetargrupperna i verksamheterna förklarar att de har en bra sammanhållning och tillit till varandra vilket vi tror kommer att medföra en mindre risk för att tystnadskultur uppstår.

I båda verksamheterna beskrivs grupperna som självstyrande. Levi (2017) menar att medlemmarna själva ansvarar över sina prestationer, vilket vi tror även kan göra att de blir mer beroende av varandra och inte i lika stor utsträckning av ledaren. Chefens roll handlar om coachning och stöttning enligt Levi (2017), vilket är något som görs av cheferna i verksamheterna. När chefen ingriper i en självstyrande grupp ses det som negativt bland medlemmarna då det påverkar deras möjlighet till självbestämmande (jmf 4.4). I verksamheterna tar cheferna hänsyn till medarbetarnas självbestämmande och stöttar vid behov men försöker att inte ingripa i arbetet, vilket vi tror påverkas av att cheferna i båda verksamheterna har en förståelse för sina medarbetare då de själva har erfarenheter inom yrket (jfm 5.1.2). En problematik vi upplever är när chefen skall ingripa och stötta medarbetarna eftersom gränsen inte alltid är tydlig (jmf 4.4). Samtidigt menar Druskat & Wheeler (2003) refererad i Levi (2017) att leda självstyrande grupper kräver en ny typ av ledarskap. Vilket typ av ledarstil som kommer att bli accepterad av den självstyrande gruppen menar Schein & Schein (2017) påverkas av kulturen i verksamheten. Detta tror vi är ett resonemang som går i linje med V1 där gruppen är så pass självgående att det inte går att ha en chef som skall kontrollera medarbetarna då det inte är accepterat av vare sig gruppen eller arbetsplatskulturen. För att minska risken att tystnadskultur uppstår menar vi därav, med stöttning av Bang (1999) och Alvesson (2011), att eftersom kulturen och gruppen har en så stor inverkan på vilken typ av ledarstil som kommer att bli accepterad krävs det att det tas i åtanke för ett lyckat ledarskap.

I självstyrande grupper behöver medarbetarna stöttning i vissa frågor och måste då ha tillit till att chefen finns där och visar stöttning. Om grupper är självgående kan chefer delegera ut ansvar till medarbetarna (Levi, 2017). Att cheferna ger ansvar visar sig i båda

verksamheterna bland annat genom att chefen i V1 nämner att hen gärna vill ge ansvar till alla medarbetare då hen tror att medarbetarna växer av det. Detta stöts av French et al (2015) som menar att delegation och empowerment kan öka medarbetares motivation. Sunt arbetsliv (2012) beskriver ledarskap som att ledaren måste ge stort utrymme till medarbetarna för att ta eget ansvar och vara självständiga. Detta menar vi görs i verksamheterna genom att de nuvarande cheferna tillåter medarbetarna att agera på ett självstyrande vis. Vi anser att detta kan minska risken för att tystnadskultur uppstår då medarbetarna får ansvar och känner en möjlighet till att göra skillnad. Vi tror att om medarbetare känner att de inte får möjlighet till att göra skillnad kan det innebära ett motiv till tystnad enligt Dyne et al (2003) som benämner det som ett oengagerat beteende. Enligt ovanstående är inte detta ett nuvarande problem i verksamheterna, eftersom medarbetarna ges möjlighet till ansvar och därmed reduceras risken för tystnadskulturen uppkomst genom delegation av ansvar.

Beroende på hur mycket tillit som medarbetarna har till chefen kommer det påverka i vilken mån medarbetarna är villiga att kommunicera sina åsikter och synpunkter i olika grupsammanhang. Morrison och Milliken (2000) menar att ledningen och de institutionella strukturerna har stor påverkan på om medarbetare väljer att vara tysta eller ej samt om de får möjlighet till att tala. I båda verksamheterna så används medarbetarsamtal en gång om året, där chefen i V1 menar att ny information om medarbetarna kan komma upp vid dessa tillfällen. Velten et al (2017) menar att medarbetarsamtal ofta kan ses som styrda samtal som måste göras inom verksamheten, vilket är en form av formell kommunikation (Falkheimer & Heide, 2014). För att tystnadskultur inte skall uppkomma tror vi att det krävs att det finns en tillit mellan parterna att båda är engagerade i varandras utveckling och har förståelse för varandras utmaningar, vilket även kan kopplas till det som tidigare nämnts att medarbetarna har förståelse för chefs position.

Vi tror att medarbetarna är mer benägna att känna en trygghet att berätta åsikter till chefen vid medarbetarsamtal. Detta kan bero på flera olika anledningar; dels för att samtalet sker i stängt utrymme, att parterna avsätter tid (jmf 4.3.2) samt att det är enklare för en medarbetare att framföra åsikter i mindre grupper. Detta är ett resonemang som stöds av Wallin et al (2014) som menar att kommunikation i större grupper medför en svårighet för chefen att stötta sina medarbetare. Att gruppens storlek har en avgörande roll i hur chefs ledarskap framträder och hur det påverkar medarbetarnas benägenhet att kommunicera delas med ett flertal av intervjupersonerna (jmf 4.4, 5.3). Intervjupersonerna delar synen om att en önskvärd kvalité hos chefen är att alla medarbetare skall kunna bli sedda och inte endast de som hörs mest. Chefen i V1 menar att hen stundtals måste locka fram åsikter från vissa medarbetare, vilket vi tolkar som att en del medarbetare inte känner sig benägna att tala ut i större sammanhang. I förhållande till tidigare chefer i verksamheterna tolkar vi det som att medarbetarna inte hade tillit till att de tidigare cheferna hade agerat och ställt upp om medarbetarna skulle ta upp problem. Därav gör vi en koppling till att gruppens storlek har ett samband till tystnadskulturens uppkomst där vi menar att ju större

grupperna är desto svårare blir det för medarbetare att tala. Detta tror vi bland annat beror på att vissa medarbetare inte vill vara till besvär genom att uttrycka sina åsikter, och blir istället tysta.

Tannen (1995) refererad i Pinder och Harlos (2001) förklarar att det som avgör om en person väljer att tala är beroende av om personen känner att något *bör* sägas, som kopplas till om det *kan* sägas samt till *vem* det kan sägas till. I V1 beskrivs ett scenario, där medarbetarna upplevde att en tidigare chef gav dem "*kalla handen*" när de tog upp problem eller synpunkter som de ansåg bör ha talats om. Detta tror vi kan relateras till Morrison & Millikens (2000) analys kring tystnadskulturens uppkomst genom att chefer känner sig hotade av negativ feedback från underordnade exempelvis en medarbetare, och väljer därför att inte lyssna på resonemangen (jmf 4.1). Detta är något som Ahrenfelt (2001) också belyser, då han förklarar att kritik kan kopplas till ett sätt att visa engagemang. När medarbetare i V1 tidigare valt att lyfta kritik eller synpunkter tror vi att de har gjort det för att förbättra verksamheten och arbetsituationen. Tidigare chefer har dock inte tagit positivt på kritiken utan istället sett det som negativ feedback och därför försökt tysta ner medarbetarna, vilket vi tror kan påverka medarbetarna i framtiden. Utifrån detta tolkar vi det som att chefers mottagande av kritik kan ge upphov till tystnadskultur. Detta är däremot inte ett problem i verksamheterna idag då medarbetarna menar att cheferna gärna tar emot medarbetarnas åsikter.

En medarbetare i V2 berättade om ett möte som involverade en stor grupp av medarbetarna. Trots att många av medarbetarna ansåg att det fanns utmärkande problem i verksamheten, var majoriteten av medarbetarna tysta vid frågor gällande problem, tills att någon lyfte problematiken. Å ena sidan kan en faktor vara att medarbetarna har en känsla av att de inte *kan* eller är oförmögna att göra skillnad och talar därmed endast när de håller med gruppen, som även diskuteras av Dyne et al (2003). Å andra sidan tror vi det kan bero på den utpekande känsla under större möten och därav vågar de inte kommunicera sina åsikter; som vi menar är en fråga om tillit till chefen och *vem* medarbetarna kan säga saker till, vilket går i linje med Fulmer & Gefand (2012). Situationen kan även relateras till det som Morrison och Milliken (2000) beskriver som "*a climate of silence*", där det blir en delad uppfattning hos medarbetarna att det inte är värt att tala ut om sina synpunkter (jmf 4.1). Vi anser att om det skapas en känsla hos medarbetarna att de inte kan eller bör säga något till chefen kan det öka risken för att tystnadskultur uppstår. I båda verksamheterna menar medarbetarna att det inte är några problem att lyfta problem till chefen eftersom hen uppskattar synpunkter. Däremot vill vi som tidigare nämnt framföra problematik som föreligger utifrån vilka situationer som medarbetare ges möjlighet till att prata som kan komma att påverka tystnadskulturens uppkomst.

7. Slutsatser

I avsnittet redogörs för de slutsatser som gjorts utifrån den teoretiska tolkningsramen, det empiriska resultatet och i sin tur även analysen och diskussionen. Det som redan har redogjorts för har varit uppdelat i delar, vilket vi här i det slutgiltiga steget återigen formar till en helhet.

Syftet med studien är att tolka och analysera om det finns några utmärkande teman i relationen mellan chef och medarbetare samt om det finns ett samband mellan delarna, vilket vi anser har framkommit. Vi har kommit fram till att det i dagsläget inte finns någon utmärkande tystnadskultur inom verksamheterna men att det finns delar som kan påverka dess förekomst. De delar som vi tycks urskilja som utmärkande är tillit, tidigare erfarenheter, makt och kontroll, chefs närvaro, kommunikation, ledarskap samt arbetsgruppen och arbetsplatsklimatets påverkan. Dessa delar grupperade vi sedan till utmärkande teman i verksamheterna; tillit mellan chef och medarbetare, tidigare erfarenheter samt arbetsgruppens påverkan.

Tillit mellan chef och medarbetare finns i båda verksamheterna och är bland annat förankrat i chefernas lyhördhet, vilket är en viktig del för att tystnadskultur inte har uppstått. De tidigare erfarenheterna i förhållande till tidigare chefers maktutövning har visat sig påverka verksamheterna i stor mån då medarbetarna tidigare inte känt sig benägna till att ta upp synpunkter. Däremot känner medarbetarna att de nuvarande cheferna inte uppvisar makt gentemot medarbetarna vilket bidrar till att de vågar tala om problem, som således reducerar att tystnadskultur uppstår. Detta är även förankrat i vilken typ av ledarstil som chefen uppvisar; tillitsbaserat ledarskap har visat sig vara fördelaktigt i verksamheterna eftersom grupperna är så pass självstyrande. En annan del som framkommit vara av stor betydelse för att tystnadskultur inte uppstått i verksamheterna är chefernas närvaro. Det är en balansgång för cheferna i vilken utsträckning de ska visa sig närvarande för att det ska ses som positivt, och behöver anpassas efter gruppens behov för att inte uppfattas som övervakande. Närvaron påverkar i sin tur kommunikationen och arbetsplatsklimatet. Genom en bra kommunikation ökar tilliten mellan parterna som leder till ett engagemang för både gruppen och verksamheten. Som kan förstås är de ovanstående teman beroende av och påverkar varandra och därav kan vi dra slutsatsen att det finns ett samband mellan delarna. Följaktligen skapas svårigheter att urskilja en specifik del till att tystnadskultur uppstår eller ej. De olika delarna måste ses utifrån den kontext de befinner sig i och i relation till varandra för att detta skall bli möjligt. Vidare behövs poängteras att slutsatserna som framkommit inte skall tolkas som bestämda. I stället är vår förhoppning att upplevelserna kommer leda till värdefull information och en förståelse kring fenomenet tystnadskultur.

Som framkommit av inledningen så finns tystnadskultur i diverse branscher och organisationer. Tystnadskultur är ett fenomen som "sitter i väggarna" och är starkt förankrat i

verksamhetens historia och det är därav av vikt att inse att det inte går att lösa problematiken över en natt. Alla benämnda delar bildar en helhet, vilket utesluter möjligheten att enbart plocka ut en del som lösningen på problemet. Vid frågan om tiden verkligen läker alla sår lyder vårt resonemang att det till viss del inte gör det. För många kan känslan av tidigare erfarenheter sitta kvar vilket kan inverka på relationen mellan medarbetare och senare chefer. Det krävs att både verksamheten och chefen tar sitt ansvar för att skapa en kultur där alla medarbetare vågar, kan och får möjlighet till att tala om problem. Vi anser att genom att det skapas en kultur där vissa människor tystas ner av otaliga anledningar gör det att tystnadskultur inte endast är ett organisatoriskt problem, utan även ett samhällsproblem.

8. Bidrag till fortsatt forskning

Nedan kommer våra tankar om fortsatt forskning att redogöras, där fokus kommer vara på fenomenet tystnadskultur ur olika perspektiv.

Genom denna uppsats är förhoppningen att de slutsatser som har dragits ovan kan komma till hjälp med en ökad förståelse för hur de olika delarna och aspekterna som tagits upp i uppsatsen kan påverka tystnadskultur. Under studiens gång har funderingar uppkommit som vi tror kan vara intressanta för fortsatt forskning.

Uppsatsen har främst fokuserat på varför medarbetare är tysta och inte pratar ut till sina chefer. Det vi hade funnit intressant är om det finns en möjlig tystnadskultur åt motsatt håll; det vill säga om chefer ibland inte berättar eller talar om vissa ämnen med medarbetarna eventuellt för en rädsla att förstöra relationerna hen har med medarbetarna. Vi tycks ha sett vissa tendenser till detta i vår studie vilket hade gjort det intressant att se i vilken omfattning det stämmer eftersom mest forskning i dagsläget är kring medarbetares tystnad.

Louise Bringselius (2020, 2021) lägger stor vikt vid det tillitsbaserade ledarskapet som forskas mer och mer på. Hon väljer att använda sig av tre frågor som chefer bör tänka på vid reflektion över medarbetarnas förmåga; om personalen *kan* lösa uppdragen självständigt, om personalen *vill* lösa sina uppdrag självständigt samt *vågar* personalen lösa uppdragen självständigt kopplat till om de vågar säga ifrån vid hinder och problem? (Bringselius, 2020). Tankesättet riktar in sig på att chefen skall anpassa sig efter medarbetarna, vilket är något som vi kunnat se genom vår studie både genom teori, och genom det empiriska resultatet. Vi tycker att det hade varit värdefullt för både medarbetare och chefer att få insikt i hur en chef kan och skall forma sig efter sin personal, i stället för att personalen skall forma sig efter chefen. Bringselius nämner vidare även att kulturen inom en organisation påverkar personers mående bland annat genom att bli bestraffad av chefen. Organisationens största fokus menar vi bör vara på att personalen mår bra eftersom mår inte personalen bra så fungerar inte organisationen. Därav anser vi att tystnadskultur är ett samhällsligt problem som bör uppmärksammas mer och pratas om i alla organisationer för att undvika att det uppstår, vilket kan ske om det skrivs mer om fenomenet.

Tankarna har även gått i förhållande kring hur den konstaterade påverkan som chefens närvaro har på tystnadskultur. Under en längre tid har Covid-19 pandemin varit en verklighet, och för många företag har det inneburit en otrolig omställning, bland annat genom en ökad digital kommunikation. Det digitala arbetet har ökat, och som en konsekvens av det har den fysiska närvaron från chefen minskat. Det har även konstaterats att tidigare erfarenheter påverkar i vilken mån medarbetare är villiga att tala ut. Kombinationen av dessa blir därmed ett intresse i hur Covid-19 pandemin, och även övergripande hur det digitaliserade arbetet kan påverka relationen mellan chef och medarbetare och i sin tur

även tystnadskultur ur ett mer långsiktigt perspektiv, vilket är något som vi anser behöver studeras.

Som Fejes och Thornberg (2019) beskriver Larsson (1994) kvalitetskriterier så är ett kriterium att resultatet ska vara betydelsefullt, samt generera i nya teorier. Utifrån de slutsatser som gjorts och även bidrag till fortsatt forskning vågar vi påstå att studien är betydelsefull då den kan ge mer förståelse för chefer och medarbetare i hur de ska förhålla sig till varandra, samt nya perspektiv till orsakerna för tystnadskulturens uppkomst.

Referenslista

Tryckt litteratur

- Ahrenfelt, Bo. 2001. *Förändring som tillstånd*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats. 2009. *Organisationskultur och ledning*. 2. uppl. Malmö: Liber AB
- Alvesson, Mats. 2011. *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, Mats; Sköldbberg, Kaj. 2017. *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson Mats; Deetz, Stanley. 2002. *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund
- Andersson, Sten. 2014. *Om positivism och hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur
- Bakka, F. Jørgen; Fivelsdal, Egil och Lindkvist, Lars. 2006. *Organisationsteori: struktur - kultur - processer*. 5. uppl. Malmö: Liber AB
- Bang, Henning. 1999. *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bringselius, Louise. 2020. *Tillitsbaserat ledarskap i praktiken – Arbetsbok*. Helsingborg: Komlitt Förlag
- Bringselius, Louise. 2021. *Tillitsbaserat ledarskap - Från pinnräknande till samskapande*. Helsingborg: Komlitt Förlag
- Cohen, Louis; Manion, Lawrence och Morrison, Keith. 2018. *Research Methods in Education*. 8. uppl. New York: Routledge
- Denscombe, Martyn. 2016. *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eisele, Per. 2007. *Att använda arbetsgrupper effektivt*. Stockholm: Liber AB
- Falkheimer, Jesper; Heide, Mats. 2014. *Strategisk kommunikation - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

- Fejes, Andreas; Thornberg, Robert. 2019. Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB
- Filstad, Cathrine. 2012. *Organisationslärande - från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur
- French, Ray; Rayner, Charlotte; Rees, Gary och Rumbles, Sally. (2015), *Organizational behaviour*, 3. uppl. Chichester: John Wiley & Sons
- Gadamer, Hans-Georg (1960/2004). *Truth and method*. London: Continuum
- Isaksson, Kerstin. 2019. *Relationsinriktat ledarskap och psykologiska kontrakt*. Stockholm: Liber AB
- Jacobsen, D. Ingvar; Thorsvik, Jan. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kincheloe, L., Joe & McLaren, Peter. 2000. Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. I Denzin, K., Norman & Lincoln, S., Yvonna (red.) *Handbook of qualitative research*. 2. uppl. Thousand Oaks: Sage Publications, 285-287
- Lantz, Annika. 1993. *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur
- Levi, Daniel. 2017. *Group dynamics for teams*. 5. uppl. Thousand Oaks: Sage Publications
- Ljungström, Kerstin 1996. *Förändring som leder vidare: idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*. Uppsala: Konsult Förlag
- Maxwell, A. Joseph. 2010. Validity: How might you be wrong?. I Luttrell, Wendy (red.). *Qualitative educational research: readings in reflexive methodology and transformative practice*. New York: Taylor and Francis Group, 279-287
- Nilsson, Roddy. 2008. *Foucault: en introduktion*. Malmö: Égalité
- Persson, Olle. 2007. En gränslös värld - virtualiseringen av teamarbete. I Thylefors, I (red) *Arbetsgrupper - från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och Kultur, 46-63
- Schein, H. Edgar; Schein A. Peter. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley Sons Inc

Seidman, Irving. 2013. *Interviewing as Qualitative Research - A guide for researchers in education & the social sciences*. 4. uppl. New York: Teachers College Press

Thornberg, Robert; Fejes, Andreas 2019. Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber Ab, 273-293

Thornberg, Robert, Forslund Frykedal, K. 2019. Grundad teori. I Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber Ab, 273-293

Thylefors, Ingela. 2007. *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur

Velten, Johan; Tengblad, Stefan; Heggen, Runar. 2017. *Medarbetarskap - så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber AB

Westlund, Ingrid. 2019. Hermeneutik. I Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB, 72-89

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*, Eighth Edition, London: Pearson Education Limited

Yukl, Gary. 2020. *Leadership in Organizations*, Ninth Edition, London: Pearson Education Limited

Ödman, Per-Johan. 2007. *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. 2. uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Vetenskapliga artiklar

Barry, Michael; Wilkinson, Adrian. 2015. *Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice within organizational behaviour*, British Journal of Industrial Relations. 1-30

Dirks, T. Kurt; Ferrin, L. Donald. 2002. *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611-628

Donaghey, Jimmy; Cullinane, Naill; Dundon, Tony; Wilkinson, Adrian. 2011. *Reconceptualising employee silence: problems and prognosis*. Work, employment and society, 25(1), 51-67

Fulmer, C. Ashley; Gelfand, J. Michele. 2012. *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*. Journal of management, Vol. 38 No. 4. 1167- 1230

Kolb, Y. Alice; Kolb, A. David. 2012. Experiential Learning Theory. I Seel, M. Norbert (red). *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. New York: Springer-Verlag New York Inc. Pp. 1215-1219.

Mayer, C. Roger; Davis, H. James; Schoorman, F. David. 1995. *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review. Vol. 20 No. 3: 709–734.

Morrison, W. Elisabeth; Milliken, J. Frances. 2000. *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. Academy of Management Review 25: 706-725

Wallin, Linda; Pousette, Anders; Dellve, Lotta. 2014. *Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study*. Economic and Industrial Democracy, 35:455-481

Webbsidor

Awad, Akil; Björnström, Laura; Wennmo Zuk, Kristin. 2021. "Sjukvårdschefer som vågar protestera riskerar jobbet". Dagens Medicin. 3 juni. <https://www.dagensmedicin.se/opinion/debatt/sjukvardschefer-som-vagar-protestera-riskerar-jobbet/> (Hämtad 2021-22-30).

Hellerstedt, Linus. 2021. *Polisen anklagas för tystnadskultur*. Fackförbundet ST. 12 februari. <https://www.publikt.se/nyhet/polisen-anklagas-tystnadskultur-23148> (Hämtad 2021-11-30).

Hammar, Åsa. 2012. *Vad är ledarskap?*. Sunt arbetsliv. 1 juni. <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/ledarskap-och-organisation/vad-ar-ledarskap/> (Hämtad 2021-11-22).

Kvarnsell, Johanna. 2020. *Tyst i vården*. Tidningen Essens. 25 februari. <https://www.srat.se/essens-karnan-i-ditt-yrkesliv/artiklar/essens-1-2020/tyst-i-varden/> (Hämtad 2021-11-30).

Lindberg, Jasmin. 2021. *Höga chefer inom Systembolaget anklagas för trakasserier*. SVT. 30 oktober, uppdaterad 4 november, <https://www.svt.se/nyheter/krankningar-och-tystnadskultur-hoga-chefer-inom-systembolaget-anklagas> (Hämtad 2021-12-13).

Sköld Josefin & Holmström Mikael. 2021. *Värnpliktiga utsatta för allvarliga kränkningar - 500 skickas hem från förband*. Dagens Nyheter. 14 december.
<https://www.dn.se/sverige/varnpliktiga-utsatta-for-allvarliga-krankningar-500-skickas-hem-fran-forband/?forceScript=1&variantType=large> (Hämtad: 2021-01-08).

Torkelsson, Anna-Cajsa. 2021. *Var femte medarbetare i region Västerbotten rätt för att uttrycka kritik*. Läkartidningen. 22 oktober.
<https://lakartidningen.se/aktuellt/nyheter/2021/10/var-femte-medarbetare-inom-region-vasterbotten-radd-att-uttrycka-kritik/> (Hämtad: 2021-11-30).

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf (Hämtad 2021-11-22).

Bilagor

Bilaga 1: Informationsblad - Intervjuförfrågan

Hej,

Vi heter Tilda Johansson och Alice Billing och studerar vid Lunds Universitet. Vi läser en kandidat i personal- och arbetslivsfrågor och håller för tillfället på att skriva vår kandidatuppsats med inriktning arbetslivspedagogik. Vi har länge varit intresserade av relationen mellan chef och medarbetare, och då specifikt inom äldreomsorgen då vi båda har tidigare arbetslivserfarenhet inom yrket. Medarbetares och chefers relation är något vi nu vill studera vidare, och hoppas att Du vill bidra med dina erfarenheter och upplevelser i ämnet.

Studiens övergripande plan och syfte

Vårt syfte är att analysera och diskutera hur relationen mellan verksamhetschef och medarbetare kan ge upphov till eller reducera tystnadskultur inom äldreomsorgen. Vi vill därmed undersöka relation mellan chef och medarbetare och se om det finns några faktorer som kan kopplas till tystnadskultur. Tystnadskultur är ett fenomen som innebär att individer och grupper inom organisationen, medvetet eller omedvetet, väljer att "vara tysta". Flera faktorer kan påverka medarbetares tystnad exempelvis relationen mellan chef och medarbetare och det är något som vi valt att undersöka. Vi har stor förståelse för att det kan vara ett känsligt ämne att tala om, men trots detta hoppas vi att Du vill vara med och bidra till ökad förståelse och ett bättre arbetsklimat för era yrkesverksamma kollegor.

Info om upplägget

Vår ambition är att genomföra intervjuer tillsammans med er medarbetare, där vår önskan är att få möjlighet att hålla tre (3) individuella intervjuer för att uppnå tillräckligt med material. Intervjuerna beräknas ta mellan 30-60 minuter, och vår förhoppning är att dessa intervjuer kommer hållas fysiskt, men vi har såklart förståelse för svårigheterna i detta och är flexibla med alternativ. Vi är anpassningsbara utefter era behov till exempel om intervjun sker på arbetstid eller inte. Vi önskar att Du som medarbetare har arbetat minst ett år på arbetsplatsen. Ditt deltagande är helt **frivilligt**, och har rätt att avbryta din medverkan när som. Materialet från intervjuerna kommer att behandlas **konfidentiellt**.

Om Du skulle vara intresserad av att delta och hjälpa oss i vår studie är du varmt välkommen att höra av dig på nedanstående mailadresser.

Tack på förhand,
Alice Billing och Tilda Johansson

Bilaga 2: Intervjuguide - medarbetare

Inledning:

- Presentation av oss undersökare och syftet med studien - vi vill undersöka hur relationen mellan verksamhetschef och medarbetare kan ge upphov till eller reducera tystnadskultur.
- Vi kommer börja med lite inledande frågor, sedan går vi vidare till frågor om dig som medarbetare och relationen med din chef. Efter detta kommer vi att gå in på frågor mer kopplade till tystnadskultur såsom tillit och makt. Vi kommer sedan runda av intervjun med lite övergripande frågor kring intervjun i sin helhet.

Du som medarbetare har fått lite information kring vad vi menar med begreppet "tystnadskultur" men för att förtydliga detta menar vi att tystnadskultur kan beskrivas som att personer undanhåller information om problem och synpunkter från exempelvis sin chef.

- Vi vill att du ska vara medveten om att all information och material som vi får av dig här idag kommer att behandlas konfidentiellt. Vi vill också påminna dig om att ditt deltagande är helt frivilligt och att vi kan avbryta när som helst.
- Intervjun kommer att pågå mellan 30-60 minuter.
- Intervjun spelas in med samtycke av respondenten.

Del 1: Bakgrund och inledande frågor

1. Kan du berätta lite om dig själv och din yrkesroll?
2. Hur länge har du arbetat inom äldreomsorgen?
 - Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
 - Har din chef/kommun gett dig tillfälle för vidareutbildning?
3. Har din arbetsroll förändrats under din karriär inom äldreomsorgen?
4. Hur länge har du haft din chef?
5. Hur närvarande upplever du att din chef är i det dagliga arbetet?
 - Utifrån denna beskrivning - tror du att hans närvaro påverkar er relation
 - Hade du velat att din chef var ännu mer närvarande? Varför/varför inte?
6. Hur skulle du beskriva din chefs ledarskap?
7. Hade du velat beskriva några positiva och negativa aspekter med din chefs ledarskap?
 - I vilken utsträckning upplever du att hans ledarskap påverkar din vilja att uttrycka dina åsikter?
 - Kan du berätta om en situation där detta skedde?

Del 2: Huvudfas; Relationen mellan medarbetare och chef

8. Vilka kvaliteter söker du hos en chef?
9. Hur ska en chef INTE vara enligt dig?
10. Vill du beskriva hur din relation ser ut med din chef?

- Utifrån denna beskrivning - hur skulle du säga att du upplever den?
- Vad tror du behöver utvecklas i er relation?
- 11. Hur skulle du beskriva att maktrelationen mellan dig och din chef ser ut?
 - I vilken utsträckning upplever du att det finns **gränser** mellan dig och din chef?
 - Har dessa **gränser** påverkat vad du upplever vad du kan säga och inte säga till din chef?
- 12. I vilken utsträckning upplever du att du har makt och kontroll över din situation? (ex en känsla av att man har makt i att våga berätta vad man tycker?)
- 13. Upplever du att din chef kontrollerar dig som medarbetare gällande vad du vågar ta upp för problem?
 - Kan du ge något exempel på vilka typer av frågor som du vågar ta upp med din chef?
 - Finns det några frågor som du **INTE** vågar ta upp med din chef?
- 14. Har du någon gång upplevt att det är något som du **BÖR** säga men inte känt att du **KAN** säga det till din chef?
- 15. I många organisationer finns en skillnad mellan chef och medarbetare gällande hierarkiska strukturer dvs att chefen är överordnad sin anställd.
 - Skulle du vilja berätta om en situation då detta kan ha varit märkbart?
- 16. Hur upplever du att din chef skulle reagera om du berättade om ett problem till hen?
 - Hur tror du att det kommer påverka din benägenhet att ta upp framtida problem?
- 17. Har du någon gång upplevt att det du uttrycker till chefen har fått negativa konsekvenser för dig?
- 18. Upplever du att åsikter som skiljer sig från din chef kring problem blir hörda?
 - Kan du berätta om en situation då detta skedde?
- 19. Har du känt dig osäker kring att ta upp ett eventuellt problem med din chef?
 - Varför tror du att du kände dig osäker?

Del 3: Tillit

20. Hur definierar du begreppet TILLIT?
21. Kan du berätta om en specifik situation där du upplevde att du hade tillit till din chef?
 - Vad tror du fick dig att känna tillit i situationen?
22. Vill du berätta om en situation där du **INTE** kände tillit till din chef?
 - Varför tror du att du inte kände tillit då?
23. I vilken utsträckning upplever du att din chef känner tillit till dig?
24. Har du någon gång upplevt att din chef **inte** haft tillit för dig?

Del 4: Huvudfas: Arbetsplatsen och tystnadskultur

25. Hur upplever du att arbetsplatskulturen och klimatet på din arbetsplats är?

- Pratar ni kollegor någon gång om huruvida ni är benägna att komma med åsikter till chefen?
 - Upplever du att det finns outtalade normer på arbetsplatsen som kan påverka om du kan tala ut eller inte?
26. Tror du att ditt engagemang till arbetsplatsen påverkas av relationen till din chef?
27. Har du upplevt att det finns begränsningar från chefens håll som har påverkat ditt engagemang?
28. Anser du att din chef uppskattar synpunkter kring frågor och problem från er medarbetare?
- Har du varit med om en situation där du eller någon annan uttryckt kritik eller synpunkter till chefen?
29. Skulle du vilja berätta om en situation där du har upplevt att något inte gått rätt till i arbetet? Hur hanterade du det problemet?
- Pratade du med din chef om problemet?

Avslutande frågor

30. Hur har det varit att delta i intervjun?
31. Är det något som du vill tillägga som vi inte frågat om?

Bilaga 3: Intervjuguide - chef

Inledning:

- Presentation av oss undersökare och syftet med studien - vi vill undersöka hur relationen mellan verksamhetschef och medarbetare kan ge upphov till eller reducera tystnadskultur. Anledningen till att vi är intresserade av just äldreomsorgen är för att vi båda har arbetat inom detta tidigare.
- Vi kommer börja med lite **inledande frågor**, sedan går vi vidare till frågor om dig **som** medarbetare och **relationen** med din chef. Efter detta kommer vi att gå in på frågor mer kopplade till **tystnadskultur** såsom tillit och makt. Vi kommer sedan runda av intervjun med lite övergripande frågor kring intervjun i sin helhet.

Du som medarbetare har fått lite information kring vad vi menar med begreppet "tystnadskultur" men för att förtydliga detta menar vi att tystnadskultur kan beskrivas som att personer undanhåller information om problem och synpunkter från exempelvis sin chef.

- Vi vill att du ska vara medveten om att all information och material som vi får av dig här idag kommer att behandlas konfidentiellt. Vi vill också påminna dig om att ditt deltagande är helt frivilligt och att vi kan avbryta när som helst.
- Intervjun kommer att pågå mellan 30-60 minuter.
- Intervjun spelas in för att underlätta analysarbetet med samtycke av respondenten.

Bakgrund

1. Kan du berätta lite om dig själv och din yrkesroll?
2. Hur länge har du arbetat inom äldreomsorgen?
 - Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
 - Har du haft olika positioner i din arbetsroll? I så fall vilka?
3. Hur länge har du arbetat som chef på arbetsplatsen?
4. Skulle du vilja berätta hur en vanlig arbetsdag ser ut för dig?
5. Hur närvarande upplever du att du är i medarbetarnas dagliga arbete?
 - Utifrån din beskrivning - hur tror du att din närvaro påverkar din och medarbetarnas relation?
 - Hade du velat vara ännu mer närvarande?
6. Hur skulle du säga att ditt ledarskap ser ut?
7. I vilken utsträckning upplever du att ditt ledarskap påverkar medarbetares vilja att uttrycka åsikter?
 - Kan du berätta om en situation där detta skedde?

Relation mellan chef och medarbetare

8. Vilka kvaliteter tycker du att en chef skall ha?
 - Hur uppfattar DU att DU matchar den rollen?
 - Är det något i ditt ledarskap som du känner behöver utvecklas?
9. Hur uppfattar du att relationen med dina medarbetare ser ut idag?
 - Hur känner du att relationen med medarbetarna har förändrats och utvecklats under åren du varit chef?
 - Vad behöver utvecklas för att relationen skall bli bättre?

Tillit i relationen

10. Hur definierar du begreppet TILLIT?
11. Vill du berätta om en specifik situation där du kände tillit till en medarbetare?
 - Vad var det personen gjorde som gjorde att du kände tillit till denne?
12. Vill du berätta om en situation där du INTE kände tillit till en medarbetare?
 - Vad var det som gjorde att du inte kände tillit?
13. I vilken utsträckning uppfattar du att medarbetarna känner tillit till dig som chef?
14. Vad tror du att du behöver jobba med för att känna ännu mer tillit?

Arbetsplatsen och tystnadskultur

15. Hur upplever du att arbetsplatskulturen och klimatet är på arbetsplatsen?
16. Hur skulle du beskriva att maktrelationen mellan dig som chef och dina medarbetare ser ut i organisationen, finns det tydliga gränser mellan er?
 - Tror du att de existerande maktstrukturerna i organisationen påverkar vad medarbetare upplever att de kan säga och inte säga till dig som chef?
17. I vilken utsträckning tycker du att du ger utrymme för medarbetarna att tala fritt?

- Hur upplever du att du skulle reagera om en medarbetare berättade om ett problem till dig?
 - Vill du berätta om en situation där detta skedde?
 - Hur tror du ditt sätt att agera påverkar att de öppnar upp sig i framtiden?
18. Hur upplever du att du tar emot åsikter som skiljer sig från dina egna?
- Kan du berätta om en situation då detta skedde?
19. Har du varit med om att det vid ett senare tillfälle kommit fram att medarbetare undanhållit information från dig?
20. På vilka sätt har medarbetarna visat engagemang i sitt arbete?

Avslutande frågor

21. Hur har det varit att delta i intervjun?
22. Känner du att det har varit värdefullt att reflektera över ämnen och frågor som vi har tagit upp här idag?
23. Är det något som du vill tillägga som vi inte frågat om?

Bilaga 4: Informerat samtycke

Informerat samtycke

Studiens syfte

Syftet med studien är att analysera och diskutera hur relationen mellan verksamhetschef och medarbetare kan ge upphov till eller reducera tystnadskultur i två verksamheter inom äldreomsorgen.

Frivilligt deltagande

Deltagande i studien är frivilligt och kan avslutas när som helst.

Användande, förvaring och destruktion av material

Materialet kommer att användas i studiesyfte och endast till studien. Under studiens gång kommer materialet vara skyddat från utomstående och endast behandlas av forskarna. Inspelningarna kommer att raderas vid studiens avslut.

Projektavslut och slutprodukt

Studien är del av en kandidatuppsats vid Lunds Universitet och kommer att publiceras på "Lund University Publications", var god meddela oss om du önskar att få uppsatsen skickad till dig.

(Namn/ort/datum)

Signatur

Signatur Alice Billing

Signatur Tilda Johansson

Bilaga 5: Transkriberingschema

Symbol	Betydelse	Användning
“ ”	Dubbla citeringsmarkeringar	Ordagrann citering
‘ ’	Enkla citeringsmarkeringar	Parafra (ej ordagrann)
()	Parantes	Egna kommentarer
[]	Hakklammer	Forskare lägger in ord
< >	Pilparantes	Forskare tar bort osammanhängande ord
I1	Intervjuare 1 talar	Alice
I2	Intervjuare 2 talar	Tilda
IP	Intervjuperson	Intervjuperson



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se