

Examensarbete för kandidatexamen

Lyssnande chefer

En kvalitativ studie om internt
lyssnande ur ett genusperspektiv

Eva Lundström

Linette Ottosson

Antal ord: 13110

Gruppenr: 61

Handledare
Ulrika Westrup

Examensarbete
VT 2022

Förord

Denna C-uppsats har skrivits under vårterminen 2022 vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Uppsatsen är det sista och avslutande momentet för kandidatprogrammet Service Management.

Ett stort tack vill vi rikta till vår handledare Ulrika Westrup för all den handledning och för det stöd vi fått under uppsatsens skrivande, samt ett tack till Anette Svingstedt för den extra rådgivning vi fått under tiden. Även ett stort tack till de företag som vi har fått observera och de personer som vi har intervjuat. Arbetet hade inte varit möjligt att utföra utan eran hjälp!

Lunds Universitet, Campus Helsingborg

25 Maj 2022

Linette Ottosson

Linette Ottosson

Eva Lundström

Eva Lundström



(Bild tagen under ett observationstillfälle)

Sammanfattning

Titel: Lyssnande chefer: En kvalitativ studie om internt lyssnande ur ett genusperspektiv.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management.

Kurs: KSMK65 - Examensarbete för kandidatexamen

Författare: Linette Ottosson & Eva Lundström

Handledare: Ulrika Westrup

Syfte: Syftet med denna undersökning är att öka kunskapen om internt lyssnande ur ett genusperspektiv samt hur lyssnandet används för att skapa värde för organisationen.

Frågeställning: Hur agerar manliga och kvinnliga chefer i sitt lyssnande på sina medarbetare för att ett värdeskapande ska främjas inom organisationen?

Metod: En kvalitativ studie med intervjuer och observationer. Intervjuerna och observationerna genomfördes hos företag inom bygg- och anläggningsbranschen.

Slutsats: Både de kvinnliga och manliga cheferna agerar relativt lika i sitt organisatoriska i lyssnande. Båda könen förstår vikten av den icke-verbala kommunikationen och använder den i ungefär samma utsträckning, vilket främjar ett värdeskapande. Effektivt lyssnande framkommer även ofta genom frågor, självinsikt och intressanta ämnen vilket även det bidrar till ett värdeskapande för organisationen. Ineffektivt lyssnande framkommer också hos både manliga och kvinnliga chefer vilket därmed kan försämra värdeskapandet. Det vi däremot kan skilja mellan männen och kvinnorna är att kvinnorna visar på en bättre förståelse kring varför de agerar på ett visst sätt i sitt organisatoriska lyssnande, vilket även det kan leda till ett ytterligare värdeskapande för organisationen. Vi kunde även urskilja en skillnad i avbrytandet mellan de manliga och kvinnliga cheferna, där männen i något högre grad visar på tendenser att avbryta.

Nyckelord: Organisatoriskt lyssnande, Internt lyssnande, Värdeskapande, Genus, Icke-verbal kommunikation

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1 Bakgrund | 5 |
| 1.2 Problematisering | 7 |
| 1.3 Syfte och frågeställning | 8 |
| 1.4 Disposition | 8 |
| 2. Teoretisk referensram | 10 |
| 2.1 Organisatoriskt lyssnande | 10 |
| 2.1.1 <i>Värdeskapande</i> | 11 |
| 2.2 Genusperspektivet på lyssnande | 12 |
| 2.3 Icke-verbal kommunikation | 13 |
| 2.4 Effektivt och ineffektivt lyssnande | 14 |
| 2.4.1 Respectful inquiry | 15 |
| 2.5 Analysmodell | 17 |
| 3. Metod | 18 |
| 3.1 Forskningsstrategi | 18 |
| 3.1.1 <i>Kvalitativ metod</i> | 19 |
| 3.1.2 <i>Urval</i> | 19 |
| 3.2 Insamling av empiri via intervjuer | 20 |
| 3.3 Insamling av empiri via observationer | 21 |
| 3.4 Bearbetning av material | 23 |
| 3.5 Nyttjandet av litteratur | 23 |
| 3.6 Forskningsetiska ställningstaganden | 24 |
| 4. Analys | 27 |
| 4.1 Ögonens betydelse i lyssnandet | 27 |
| 4.2 Vad kroppsspråket signalerar i det interna lyssnandet | 29 |
| 4.3 Stressen, tiden och tjetet | 30 |
| 4.4 Avbrytande chefer | 32 |
| 4.5 Självinsiktsfulla chefer | 33 |
| 4.6 Frågvisa chefer | 35 |
| 5. Diskussion och slutsats | 38 |
| 5.1 Förslag på vidare forskning | 41 |
| Referenslista | 42 |
| Bilagor | 45 |

1. Inledning

Inledningsvis börjar avsnittet med en bakgrund som ska ge läsaren en förståelse och underlag för vad resten av arbetet kommer handla om. Sedan förklaras problematiseringen gällande det gap som finns utifrån tidigare forskning, för att redogöra vad syftet och frågeställningen är med uppsatsen. Avsnittet avslutas med en disposition hur resterande delar av arbetet kommer fördelas.

1.1 Bakgrund

Kommunikation kan ses som en grundläggande faktor för mänskligheten och det är genom kommunikationen som samhället existerar. Det är inte enbart de verbala samtalen som är kommunikation, utan även tystnad kan framföra en viss kommunikation (Macnamara 2016a, s. 133). Macnamara (2015, s. 30) framför även att för att delta i samhället, identitetsbyggandet och för social rättvisa är det viktigt för människor att kunna göra sin röst hörd. Ur ett demokratiskt perspektiv är det alltså oerhört viktigt att människor blir hörda. Att kommunicera och föra en dialog handlar inte enbart om att tala, kommunikationen måste även involvera *lyssnande*. Om det inte finns någon som lyssnar på det som sägs, är samtalandet inget mer än ett brus utan betydelse (Macnamara 2016b, s. 150). För att individer ska kunna delta i en effektiv kommunikation samt att kunna göra sin röst hörd spelar därför mottagarens lyssnande en viktig roll. Genom ett bra lyssnande kan mottagaren känna sig sedd och hörd, vilket kan bidra till att personen känner sig motiverad vilket i sin tur kan leda till ett värdeskapande. Stillion Southard och Wolvin (2009, s. 141) framför att lyssnande är en viktig del för att skapa ett effektivt ledarskap. Ledare som implementerar ett bra lyssnande uttrycker att ledarskap och lyssnande är oskiljaktiga (Stillion Southard & Wolvin 2009, s. 144). Chefer kan uttrycka sitt ledarskap på olika sätt, beroende på vilken typ av persona de besitter och inte minst beroende på vilket kön de har.

Ett vanligt förekommande tema i den genusorienterade ledarskapsforskningen är att män och kvinnor kategoriseras i grupper utifrån det kön de har, utifrån stereotypa egenskaper som de förväntas dela med resterande inom samma könsgrupp (Larsson och Alvenius 2020, s.740). Vidare förklaras det att män har förväntningar på sig att vara dominanta och kompetenta, medan kvinnor betraktas vara hjälpfulla och stöttande. Gebbels, Gao & Cai (2020, s. 3625) hävdar att kvinnor oftast blir anställda inom organisationer med anledning av deras inhemska roll, där de betraktas som någon som kan tillhandahålla arbetsuppgifter som kan vara

förankrat till hemmet. Det argumenteras att detta kan vara en anledning till att kvinnor har svårt att nå högre positioner i företaget på grund av den stereotypiska bilden organisationer har av kvinnor (Gebbers, Gao & Cai 2020, s. 3625). Andersson och Hansson (2011, s. 429) menar dock på att kvinnliga ledare bidrar mer än manliga ledare till kommunikation och samarbete inom organisationerna.

Lyssnande inom organisationer, så kallat organisatoriskt lyssnande, är en viktig faktor som organisationer bör prioritera. Organisatoriskt lyssnande är ett paraplybegrepp inom management vetenskapen som innefattar hur organisationen lyssnar på sina intressenter. Att lyssna på sina kunder, anställda och övriga intressenter kan resultera i ett flertal fördelar för organisationen. Genom att lyssna på dessa grupper kan organisationen få ta del av andra insikter och annan kompetens (Macnamara 2020, ss. 377-378). Denna typ av information kan bland annat resultera i finansiella fördelar för organisationen, med tanke på att företaget kan dra konkurrensfördelar genom ett effektivt lyssnande vilket kan leda till värdeskapande (Macnamara 2020, s. 389). Det är av all vikt att organisationer inom tjänstesektorn förstår värdet i att lyssna och att ha en bra dialog med både sina kunder, medarbetare samt övriga intressenter. Den mest framträdande definitionen av organisatoriskt lyssnande och den definition vi kommer att tillämpa i detta arbete beskrivs genom följande citat:

Organizational listening comprises the culture, policies, structure, processes, resources, skills, technologies, and practices applied by an organization to give recognition, acknowledgement, attention, interpretation, understanding, consideration, and response to its stakeholders and publics.

(Macnamara 2016c, s. 52)

Inom organisatoriskt lyssnande finns begreppet *internt lyssnande* vilket Macnamara (2020, s. 378) redogör är när anställda känner sig hörda inom organisationen av medarbetare och chefer. Detta kan leda till ett engagemang hos de anställda och att de är lojala, nöjda samt produktiva. Det kan därmed konstateras att organisatoriskt lyssnande bör ses som en viktig del i organisationers verksamhet. För organisationerna är det dock viktigt att ha i åtanke att det finns både bra och dåliga sätt att lyssna på. Macnamara (2016b, s. 151) presenterar ett flertal former av så kallat "falskt" lyssnande. Två av dessa är en form av att låtsas lyssna och ett avbrytande lyssnande. Personer som uttrycker sin åsikt utan att känna att det tas i beaktande och utan att få ett lämpligt svar kan uppleva negativa effekter av detta. För

organisationer som inte lyssnar på ett effektivt sätt kan det innebära konsekvenser som kritik, minskad produktivitet samt att de förlorar kunder och anställda (Macnamara 2020, s. 379). För att istället lyssna på "rätt" sätt behöver lyssnaren agera på ett sätt som involverar ett flertal nyckelfaktorer. Några av dessa är att ge den som talar uppmärksamhet, att försöka tolka och förstå det som sägs samt att ge någon form av svar (Macnamara 2015, s. 30).

Utifrån ovanstående kan det urskiljas att en viktig faktor för organisationer är att lyssna på sina anställda, vilket är centralt för alla organisationer att förstå sig på specifikt utifrån ett genusperspektiv. Som tidigare nämnts besitter män och kvinnor olika egenskaper i sina ledarskapsroller vilket i sin tur kan innebära att det även finns skillnader i deras lyssnande inom organisationen. Det är därav av all vikt att organisationer förstår sig på de skillnader som kan finnas mellan kvinnliga och manliga chefer i deras lyssnande. Inte minst när det gäller chefer som ska sätta ihop olika team eller liknande på arbetsplatsen, där det kan vara av stor vikt och intresse att de förstår hur lyssnandet sker hos kvinnor jämfört med män, för att lyckas så effektivt med arbetet som möjligt. Kirtley, Johnston och Reed (2017, ss. 72) framför att anställda som upplever att deras chefer lyssnar effektivt på dem är mer motiverade, mer produktiva och känner överlag bättre arbetstillfredsställelse. Genom att dela med sig av information och att lyssna på sina anställda har chefer möjlighet att implementera ett positivt kommunikationsklimat. Att lyssna på sina anställda kan därmed bidra till ett flertal positiva faktorer för de anställda vilket i sin tur kan leda till organisatoriska fördelar. Dessa organisatoriska fördelar innebär bland annat att anställda stannar kvar i organisationen, organisationen får nöjda kunder och att verksamheten är produktiv samt lönsam (Kirtley Johnston & Reed 2017, s. 73). De positiva faktorerna och fördelarna innebär att ett värdeskapande sker för organisationen. Ovanstående information tyder därmed på att det interna lyssnandet är viktigt för olika former av värdeskapande inom organisationen.

1.2 Problematisering

Tidigare forskning har framfört vikten av att organisationer bör vara effektiva i både sitt externa och sitt interna lyssnande. Det har konstaterats att ett effektivt lyssnande från cheferna på sina anställda är en viktig faktor för att skapa organisatoriska fördelar. Forskningen har även särskilt ett "rätt" samt ett "fel" sätt att lyssna på. Som tidigare nämnts finns det skillnader mellan hur män och kvinnor framträder inom organisationer. Vad som däremot saknas i större omfattning är forskning kring lyssnande ur ett genusperspektiv.

Gebbels, Gao och Cai (2020, s. 3638) syftar till att det finns frågetecken gällande jämställdheten mellan de olika könen, hur deras anpassningsförmåga tillämpas inom organisationer. Det urskiljs att det finns skillnader mellan män och kvinnor inom organisationer, gällande hur de agerar och tas emot av övriga anställda (Gebbels, Gao & Cai 2020, s. 3630). Vidare beskrivs att kvinnliga anställda är mer tillgängliga för en öppen dialog till skillnad från männen inom organisationen. Det urskiljs att när kvinnliga chefer uppvisar en alltför feminin sida i ledarskapssituationer, vilket kan vara att de visar empati eller är omhändertagande, blir de mindre hörda av sina manliga kollegor (Gebbels, Gao & Cai 2020, s.3633). Traditionell maskulinitet urskiljs ofta genom att männen har en fasad att upprätthålla, där känslor trycks undan (Gebbels, Gao & Cai 2020, s. 3632). Denna studie kommer därmed undersöka hur manliga och kvinnliga chefer lyssnar på sina anställda för att främja ett värdeskapande inom organisationen.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna undersökning är att öka kunskapen om internt lyssnande ur ett genusperspektiv och hur lyssnandet används för att skapa värde för organisationen. Studien kommer därmed bidra med ytterligare förståelse kring ledarskap samt värdeskapande inom service management forskningen. Frågeställningen som ska besvaras genom denna studie är följande:

- Hur agerar manliga och kvinnliga chefer i sitt lyssnande på sina medarbetare för att ett värdeskapande ska främjas inom organisationen?

Studieobjektet för denna uppsats är bygg- och anläggningsbranschen då den oftast betraktas som en mansdominerad bransch. Därav är det intressant att undersöka hur manliga respektive kvinnliga chefer lyssnar på sina medarbetare inom organisationen.

1.4 Disposition

Uppsatsen har inletts med ett kapitel som beskriver studiens bakgrund, problematisering, syfte och frågeställning. Kapitel två hanterar studiens teoretiska referensram. Först får läsaren en djupare inblick kring begreppet organisatoriskt lyssnande. Därefter definieras begreppet värdeskapande med anledning till dess förankring till organisatoriskt lyssnande och dess betydelse inom tjänstvetenskapen. Vidare presenteras genusperspektivet inom ledarskap, icke-verbal kommunikation och effektivt samt ineffektivt lyssnande. Avslutningsvis presenteras studiens analysmodell.

I kapitel tre presenteras studiens metod. Studien har en kvalitativ utgångspunkt och har samlat in empiriskt material genom intervjuer och observationer. I detta kapitel motiveras varför denna metod valts, hur materialet samlats in och hur det empiriska materialet bearbetats. Avslutningsvis adresseras studiens forskningsetiska ställningstaganden. I kapitel fyra presenteras studiens analys. Analysen utgår ifrån den analysmodell som presenteras under kapitel två och tar stöd från den teoretiska referensramen. I kapitel fem förs en diskussion kring studiens resultat som presenterats i analysen. Därefter dras slutsatser kring hur de manliga och kvinnliga cheferna agerar i sitt organisatoriska lyssnande, för att sedan besvara studiens frågeställning. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning inom området.

2. Teoretisk referensram

Nedan kommer befintlig forskning presenteras under vardera underrubrik, först förklaras konceptet organisatoriskt lyssnande för att ge läsaren en insyn i det begreppet. Sedan definieras begreppet värdeskapande, med anledning av dess centrala betydelse inom tjänstvetenskapen och för att det är förankrat med organisatoriskt lyssnande. Därpå redogörs det kring genusperspektiv inom ledarskap och lyssnande. Vidare förklaras det kring den icke verbala kommunikationen samt om faktorer för effektivt och ineffektivt lyssnande, där respectful inquiry tas upp som en underrubrik. Teorikapitlet avslutas med en analysmodell, som förklarar hur teorin kommer appliceras och användas i analyskapitlet.

2.1 Organisatoriskt lyssnande

Inom kommunikationsforskningen kan det urskiljas att en dialog ska ses som en tvåvägskommunikation där både talandet och lyssnandet ska involveras för att det ska vara verksamt (Macnamara 2016b, s. 150). Vidare förklaras det att under den senaste tiden har det blivit allt mer centralt att förstå innebörden av att lyssna och ta in sin omgivning på rätt sätt för att kunna kommunicera korrekt. Macnamara (2016c, s. 49) beskriver även en skillnad mellan att höra och att lyssna. Dessa två kan även beskrivas ur ett organisatoriskt perspektiv, det vill säga organisatoriskt hörande och organisatoriskt lyssnande. Organisatoriskt hörande sker när organisationen får olika signaler från exempelvis mänskligt tal, mail, rapporter och sociala medier. Det organisatoriska lyssnandet däremot, sker inte förrän dessa signaler och dess sändare har getts erkännande, uppmärksamhet, tolkning, hänsyn och en form av svar. Vidare framför Macnamara (2016c, s. 52) att lyssnande kräver ansträngning och tillämpning för att det ska ske på bästa sätt. Ur ett organisatoriskt perspektiv kräver lyssnandet resurser som bland annat personal och tid.

Organisationer har möjlighet att lyssna inom ett flertal olika områden. Några av dessa är genom kundrelations- och kundserviceavdelningar, marknadskommunikationsavdelningar, PR-avdelningar samt att lyssna internt inom organisationen på exempelvis anställda (Macnamara 2016c, ss. 136-137). Samtliga områden är viktigt för organisationerna att lyssna på, men denna studie fokuserar på det interna lyssnandet. Även det interna lyssnandet inkluderar ett flertal olika områden, ett av dessa områden är lyssnandet på sina anställda. Att skapa en dialog med sina anställda anses vara en viktig faktor för att skapa förtroende och engagemang (Macnamara 2016c, s. 205). När medarbetarna känner sig lyssnade på bidrar det

till att de blir mer nöjda med sina prestationer, känner starkare band till organisationskulturen och att de blir mer produktiva (Macnamara, 2020, s. 378). Det illustreras även i sin tur hur organisatoriskt lyssnande kan ge konkurrensfördelar, vilket i sin tur kan leda till en högre lönsamhet för organisationen. Utifrån de fördelar som internt lyssnande kan skapa, kan det i sin tur möjliggöra att ett värdeskapande sker för både anställda och organisationen.

2.1.1 Värdeskapande

Värdeskapande innefattar en proaktiv eller fantasifull handling som möjliggör ett ökat nettovärde för en organisation, genom att fördelaktigt gynna de anställda, kunder eller intressenter (Mahajan 2016, s. 24). Värdeskapande aktiviteter är när organisationen bestämmer sig kring gemensamma mål och ser till att de träder i kraft gemensamt genom olika strategier (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, & Scholes 2020, s. 254). Vidare förklarar författarna att värdeskapande aktiviteter förekommer när företag underlättar samarbetet sinsemellan och när organisationer erbjuder viktiga resurser samt tjänster. Personalen sitter på mycket värdefull kompetens och information som kan röra organisationens alla intressenter, vilket kan leda till ett värdeskapande för organisationen (Grönroos 2015, s. 382) Mahajan (2016, s. 14) förklarar att det är centralt inom organisationer att cheferna förstår principen gällande att värdeskapande bara uppstår om de själva tillför något och skapar värde för företaget. Konceptet kring värdeskapande innefattar att ledningen eller cheferna bidrar till en lång, positiv och hållbar relation till sina kunder, leverantörer, intressenter, men även till sina medarbetare (Mahajan 2016, s. 14). Inom tjänsteföretag är medarbetarnas roll väldigt viktig för hur lyckad verksamheten blir, såväl en resultatrik personalledning som möjliggör att värdeskapandet kan förekomma inom organisationen (Grönroos 2015, s. 364) Av den anledning är begreppet värdeskapande centralt inom service management, för att organisationen ska kunna lyssna på sina kunder och anställda på ett värdefullt vis.

Från det senaste århundradet, där kapitalinkomster stått i fokus inom många organisationer har cheferna blivit inpräntade i att det är genom hög lönsamhet som värdeskapande sker och influerat medarbetarna till att tänka i liknande banor för att göra företaget lönsamt. Mahajan (2016, s. 15) syftar dock till att från och med de senaste åren har cheferna insett att för att skapa ett hållbart ledarskap och därmed en hållbar organisation, kan de inte tänka i kortsiktiga finansiella mål, utan de måste få in värdeskapande genom andra beståndsdelar.

För att värdeskapande ska bli gynnsamt inom organisationer är det av all vikt att cheferna skapar en organisationskultur som de anställda känner att de har en stark tillit till, det är först då som relationer kan börja byggas och långsiktiga mål kan uppnås (Mahajan, 2016, s. 17). Värdeskapande kräver även att organisationen är flexibel men även avgränsade i sitt tänkande, med tanke på att mentaliteten i det görs med anledning av en ökad självkänsla och proaktivitet (Mahajan, 2016, s. 21). Gällande värdeskapandet som cheferna ska försöka implementera strategiskt inom organisationen, är det viktigt att de bygger konceptet vidare så det går i linje med deras strategier inom HR-avdelningen (Mahajan, 2016, s. 20).

Det ska även understrykas att det finns ett begrepp som benämns värdeförstöring, vilket kan vara kundklagomål eller missnöjda medarbetare, som drar ner stämningen inom organisationen (Mahajan, 2016, s. 54). Värdeförstöring kan innefatta handlingar att en medarbetare inte känner sig tillfredsställd på företaget eller att den inte känner sig lyssnad på, vilket kan leda till att den säger upp sig. Det är av all vikt att cheferna agerar vid värdeförstöring, så att värdeskapande aktiviteter kan kompenseras upp, för att alla inom organisationen ska gynnas av detta. Mahajan (2016, s. 57) redogör att det är inte alltid organisationen märker att värdeförstöring sker, även om det går bra lönsamt för företaget kan det innebära att tillgångarna inte används på ett effektivt sätt eller att företaget har för korta mål. Det är såväl centralt att förstå vikten av värdeskapande och värdeförstöring utifrån ett genusperspektiv, så både män och kvinnor kommer till tals och blir lyssnade på av sina chefer.

2.2 Genusperspektivet på lyssnande

Könsskillnader är ett vanligt förekommande begrepp i Sverige när det gäller den sociala skiktning som finns mellan män och kvinnor (Edling & Liljeros, 2013, s. 51). De könsskillnader som finns på olika arbetsplatser beror mest på att män och kvinnor väljer olika typer av utbildningar och får därav olika arbetsmöjligheter (Edling & Liljeros, 2013, s. 58). Chefer inom organisationer har en tendens att återskapa vissa maskulina drag genom sina ledarskapsegenskaper, som i sin tur påverkar sina medarbetare genom mänsklig reproduktion (Acker, 2006, s. 105). Därav är det relevant att förstå sig på att vissa könsegenskaper är skapta genom olika förlopp inom organisationer och är en pågående process hela tiden. Acker (2006, s. 106) menar att den typiska ledaren ses ofta som den vita rationella mannen som bara vill maximera vinster och har egenskaper av att vara effektiv och tydlig.

Under de senaste åren har det urskilts att kvinnor visar på en högre nivå av sina maskulina sidor på arbetsplatsen, medans männen däremot inte har övergått till att visa på mer feminina sidor inom organisationer (Larsson och Alvenius 2020, s. 740). Det som är intressant i denna kontext är att Gebbels, Gao & Cai (2020, s. 3633) syftar till att när kvinnliga chefer visar upp feminina egenskaper blir de mindre lyssnade på av sina kollegor av det manliga könet. Men ingen skillnad märks vice versa, att när männen visar upp maskulina sidor blir de mindre hörda, snarare tvärtom att organisationen lyssnar mer på dem när de visar på autencitet. Samtidigt menar Larsson och Alvenius (2020, s. 747) att inom mansdominerade branscher, finns det ingen tydlig skillnad på ledarskapsegenskaper mellan män och kvinnor. Aarum Andersson och Hansson (2011, s. 429) klargör att den tydligaste skillnaden mellan män och kvinnor i deras ledarskapsstilar är att män är mer raka och konkreta, medan kvinnor är mer delaktiga och inkluderande. Flertalet studier stödjer även antagandet om att kvinnor är mer kontaktbara och interaktiva i sitt agerande, jämfört med manliga kvalifikationer (Aarum Andersson och Hansson 2011, s. 430). Graham, Unruh och Jennings (1991, s. 48) framför att kvinnor är bättre både i att tolka samt att utföra icke-verbal kommunikation. Ytterligare en skillnad som författarna framför är att kvinnor är mer uppmärksamma på ansiktsuttryck än vad män är.

2.3 Icke-verbal kommunikation

Icke-verbal kommunikation anses av många vara en viktig faktor för organisationer i företagsvärlden. Kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonläge från sändaren har en påverkan på hur meddelandet tas emot och tolkas av mottagaren (Graham, Unruh & Jennings 1991, s. 46). Bland annat spelar ögonkontakt en stor roll i kommunikationen. Att inte hålla ögonkontakt riskerar att mottagaren upplever ett negativt budskap hos sändaren. Mer konkret kan bristen på ögonkontakt förmedla ytlighet och en brist på tillgivenhet, förtroende samt mottaglighet (Graham, Unruh & Jennings 1991, s. 47).

Även Wycoff (1994, s. 26) framför att forskare har funnit vissa tecken som tyder på att en person faktiskt lyssnar effektivt. Dessa handlar bland annat om kroppen, ansiktet och tonläget. Genom kroppen kan lyssnaren visa sig vara engagerad genom att exempelvis luta sig fram mot den som pratar, speglar talarens kroppshållning och rycka på axlarna emellanåt (Wycoff 1994, s. 26). Vidare förklaras att goda lyssnare visar att de lyssnar med sitt ansikte

likaså, det kan vara genom en nickning eller genom olika ansiktsuttryck som bekräftar det som sägs. För att visa sig engagerad genom att använda sin röst bör lyssnaren skapa ett tonläge som är varmt och stöttande med en varierande tonhöjd samt undvika negativa vokala egenskaper som suckande.

2.4 Effektivt och ineffektivt lyssnande

Att kommunicera innefattar två nyckelfaktorer, att prata och att lyssna. Trots detta har tidigare forskning inom kommunikationsområdet mestadels fokuserat på själva talandet och därmed inte fokuserat på det viktiga samband som finns mellan att tala och lyssna (Macnamara 2016c, s. 29). Vad som även är viktigt att ha i åtanke är att det finns både effektiva och ineffektiva sätt att lyssna på.

Macnamara (2016c, ss. 41-43) framför sju viktiga nyckelfaktorer för organisationers lyssnande. Dessa sju punkter kan därmed sägas vara väldigt viktiga för att implementera ett bra lyssnande, vilket vi i denna studien har valt att benämna *effektivt lyssnande*. Den första punkten handlar om att förstå att människor har en rätt till att tala och att bli behandlade med respekt. På så vis ges ett *erkännande* av andra som människor och grupper. Den andra punkten innebär att ge en form av *bekräftelse* till den som talar. Detta signalerar till talaren att det som sägs hörs och blir *uppmärksammat*, vilket rör punkt nummer tre (Macnamara 2016c, s. 41). Att ge talaren uppmärksamhet kräver bland annat att fokus samt att någon form av empati finns i lyssnandet. Punkt nummer fyra handlar om att *tolka* det som sägs. Här är det viktigt att det som sägs inte misstolkas eller avvisas utan det ska istället tolkas på ett så rättvist och mottagligt sätt som möjligt. Den femte punkten innefattar att försöka *förstå* talarens åsikter och känslor (Macnamara 2016c, s. 42). I nedanstående citat av Husband (2009, s. 441) särskiljs det en skillnad mellan att lyssna och att faktiskt försöka förstå vad någon har att säga:

Listening, it seems to me, is an act of attention, a willingness to focus on the *other*, to heed both their presence and their communication. It is only a necessary precursor to understanding. All women and adolescents know what it is to be *listened to* without there being any consequent understanding. Understanding, on the other hand, is an act of *empathetic comprehension*, a willing searching after the other's intention and message.

Husband (2009, s. 441) framför att för att förstå vad någon har att säga krävs det att lyssnaren är villig att söka efter talarens avsikter och budskap. Vidare framför Macnamara (2016c, s. 43) att den sjätte punkten handlar om att ta det som talaren säger i *beaktande*. Detta kan exempelvis innebära att ta hänsyn till förfrågningar och förslag som anställda för fram. Den sjunde punkten handlar om att lyssnaren bör *svara* på ett lämpligt sätt. Detta innebär dock inte att talaren och lyssnaren alltid kommer överens om det som sagts (Macnamara 2016c, s. 43). Det är inte tillräckligt att enbart säga att organisationen lyssnar, utan lyssnandet kräver flera olika former av åtgärder och interaktioner (Macnamara 2016c, s. 48). Lyssnaren behöver vara öppen gentemot talaren och vilja veta vad talaren har att säga. Att vara öppen kan bland annat kräva att lyssnaren ställer frågor och är villig att lyssna på sådant som kan innebära något negativt gentemot lyssnaren (Macnamara 2016a, s. 136).

Det finns även olika former av icke-lyssnade och falskt lyssnande, vilket vi i denna studie har valt att benämna *ineffektivt lyssnande*. Macnamara (2016c, s. 53) diskuterar bland annat en form av att låtsas lyssna. Vilket innebär att den tilltänkta lyssnaren ger olika signaler så att det verkar som att personen lyssnar, till exempel att lyssnaren nickar under samtalet. Istället för att lyssna uppmärksamt på talaren tänker lyssnaren istället på vad hen själv ska säga härnäst. Denna typ av lyssnande kan även kallas för ett avbrytande lyssnande, där lyssnarens enda avsikt är att hoppa in och avbryta med sin egen åsikt. Det selektiva lyssnandet är ytterligare en form av falskt lyssnande. Det selektiva lyssnandet innebär att lyssnaren enbart lyssnar på vissa delar och ignorerar andra delar i det budskap som framförs (Macnamara 2016c, s. 54). Vidare finns även en så kallad defensiv typ av lyssnande, vilket innebär att lyssnaren tar en defensiv position i samtalet. De kommentarer som talaren säger tar lyssnaren som påhopp och kritik gentemot sig själv. I och med detta fokuserar lyssnaren på att försvara sig själv eller att gå till motattack mot talaren (Macnamara 2016c, s. 55). För att en person ska kunna göra sin röst hörd krävs det att talaren har lyssnare. Personer vars röst flertal gånger inte blir lyssnad på kan uppleva en känsla av att deras röst och åsikt inte borde bli respekterad (Macnamara 2016c, s. 60). För att undvika att människor ska uppleva dessa negativa känslor är det alltså viktigt att lägga tid på att lyssna och på så sätt se till att folk får sin röst hörd.

2.4.1 Respectful inquiry

Van Quaquebeke och Felps (2018, s.7) redogör för begreppet *respectful inquiry*, vilket kan karakteriseras med motivation en ledare har gällande dennes respekt för

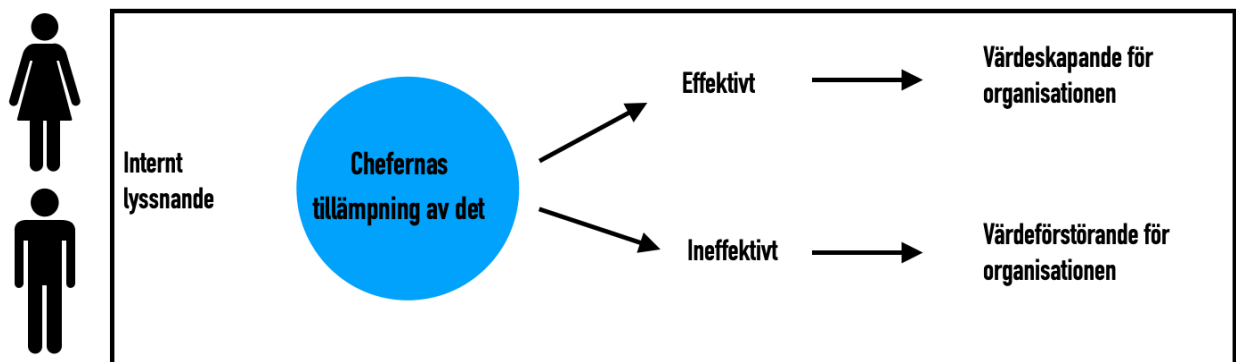
självbestämmandeteorin. Vi har i denna uppsats valt att behålla begreppet på engelska, med anledning av att vi ansåg att den svenska översättningen "respektfull förfrågan" inte gav rättvisa för begreppet. Respectful inquiry definieras som konstruktionen av att en person lyckas ställa frågor på ett öppet sätt samt att lyssna uppmärksamt, genom att ta till sig det följaren säger på ett ödmjukt vis (Quaquebeke & Felps 2018, s. 7). Självbestämmandeteorin grundas i människans motivation genom psykologiska behov, som tillfredsställer följarens grundläggande anspråk på kompetens, tillhörighet och autonomi (Van Quaquebeke & Felps 2018, s. 6). Vidare förklaras att självbestämmandeteorin kan komma i uttryck inom sociala interaktioner mellan ledare och följare, genom stöd eller besvär.

Självbestämmandeteorin fokuserar på i vilken utsträckning organisationer måste anpassa sig till olika situationer, för att de viktiga behoven för personalen ska bli anpassade (Quaquebeke & Felps 2018, s. 11). Utifrån självbestämmandeteorin som ett ramverk för motivation, beskriver Quaquebeke och Felps (2018, s. 6) hur respectful inquiry förväntas leda till en högre prestation för följaren, men likväl även en högre grad av belåtenhet. Författarna redogör även, när en grupp av personer diskuterar, är det de som lyssnar noga och ställer frågor som uppfattas som ledare av de andra. Det urskiljs att respectful inquiry är ett hjälpsamt verktyg i sammanhang där det kan förekomma en distansering mellan följare och ledare gällande ojämlikheten sinsemellan, inte minst på arbetsplatser.

Quaquebeke och Felps (2018, s. 11) föreslår att respectful inquiry är väl användbart inom sociala interaktioner mellan ledare och följare, med stöd av att följaren tillhandahåller motivation till följd av det. De menar på att om följaren får höra att den är kompetent, har kontroll och känner sig inkluderad, går det i linje med självbestämmandeteorin och personen känner sig tillfredsställd. Quaquebeke och Felps (2018, s. 19) menar att respectful inquiry blir mer användbart inom organisationer när ledarna själva känner motivationen av självbestämmande, men även när organisationskulturen stöttar det fullt ut. Författarna menar dock på att när ledarna själva inte uppnår motivationen av självbestämmande eller när följarnas behov inte blivit tillfredsställda, så har de själva svårt att applicera respectful inquiry i organisationen. Det är i dessa situationer som respectful inquiry hade behövts appliceras från chefernas håll, för att gynna organisationen mest och få ut värdefull betydelse kring det (Quaquebeke & Felps 2018, s. 19).

2.5 Analysmodell

I analysen kommer teorin appliceras som ett verktyg för att förstå och tolka det empiriska material som har samlats in. Detta kommer göras genom tillämpning av de olika teoriavsnitten genom olika tillvägagångssätt. Avsnittet kring organisatoriskt lyssnande med det interna lyssnandet som fokus kommer genomsyra analysen med tanke på att det är en central del inom vår frågeställning. Teorin kring värdeskapande och genus kommer finnas som stöd gällande frågor som besvarar *varför* ett visst beteende görs. Parallellt till detta kommer delarna kring kroppsspråk, effektivt och ineffektivt lyssnande samt respectful inquiry kopplas till *hur* lyssnandet görs på organisationerna.



Figur 1: Studiens analysmodell

Ovanstående modell är grunden för hur det empiriska materialet kommer analyseras med stöd av den teoretiska referensramen. Modellen innebär att vi tittar på hur cheferna tillämpar det interna lyssnandet. Beroende på hur detta lyssnandet sker kommer paralleller dras till om lyssnandet kan sägas vara effektivt respektive ineffektivt. Därefter kan det konstateras om lyssnandet bidrar till ett värdeskapande eller ett värdeförstörande för organisationen.

3. Metod

Detta kapitel beskriver den metod och det tillvägagångssätt vi har haft när vi har undersökt det interna lyssnandet. Först och främst inleds kapitlet med en motivering till varför undersökningen har en kvalitativ utgångspunkt. Denna följs sedan av en beskrivning kring hur det empiriska materialet samlades in genom intervjuer och observationer. Därefter redogör vi för hur det empiriska materialet har bearbetats. Avslutningsvis adresseras studiens forskningsetiska ställningstaganden.

3.1 Forskningsstrategi

Studiens syfte är att undersöka hur manliga respektive kvinnliga chefer lyssnar på sina medarbetare inom organisationen. Denna studie utgår från en kvalitativ metod där vi genom kvalitativa intervjuer och observationer har samlat in empiriskt material för att besvara vår frågeställning. Empiriinsamlingen har utförts på flertalet företag inom bygg- och anläggningsbranschen, varpå storleken på dessa företag har varit varierande. Att vi samlade in material på flertalet företag innebar att vi fick ta del av fler organisationers interna lyssnande, vilket bidrog till ett fylligare empiriskt material. Anledningen till varför bygg- och anläggningsbranschen valdes är för att den anses vara mansdominerad. Därför anser vi att det är ytterst intressant att undersöka om det finns några likheter och/eller skillnader mellan de kvinnliga och manliga cheferna inom bygg- och anläggningsbranschen.

Det empiriska materialet samlades in genom både intervjuer och observationer. Anledningen till att både intervjuer och observationer användes till denna studie, är på grund av att det bidrar till att studien får ett fylligare och mer rättvist material. Frågor som rörde bland annat icke-verbal kommunikation fångades lättare in under observationer. Frågor som istället rörde hur lyssnandet används i organisationen kunde lättare utläsas via intervjuer med personer i chefspositioner. Därav gjorde vi fem djupintervjuer och var med på fyra möten, vilket ungefär motsvarade 1.5 dags observation. Insamlingen av intervjuer och observationer diskuteras mer utförligt under respektive avsnitt nedan. Denna studie har avgränsats till kvinnliga och manliga chefer inom bygg- och anläggningsbranschen. I denna studie definieras chefer med personer som har en chefsroll och har anställda under sig. Detta kan exempelvis vara VD, personalchef, arbetsmiljöchef eller dylikt.

3.1.1 Kvalitativ metod

Denna studie har en kvalitativ utgångspunkt för att studera internt lyssnande ur ett genusperspektiv. Alvehus (2019, s. 20) menar att den kvalitativa metoden har ett större fokus på meningar och innebörder istället för att ha fokus på att finna statistiska samband. Alvehus (2019, s. 22) framför också att det i den kvalitativa metoden är centralt att tolka empirin. Med hjälp av tolkningen kan studien bidra till en generell förståelse av det som studeras. Målet med denna studie är att kunna bidra till en ökad förståelse kring internt lyssnande ur ett genusperspektiv. Därav är vi inte ute efter att finna statistiska samband utan vi vill istället tolka och förstå hur ledare lyssnar på sina medarbetare.

Studien använder sig utav en induktiv strategi, det vill säga att den insamlade empirin resulterat i teori. Bryman (2018, s. 49) framför att teorin i en induktiv studie är resultatet av en forskningsinsats. Denna studie har därmed med hjälp av tidigare teori analyserat insamlad empiri för att kunna bidra med ytterligare teori inom studiens forskningsområde. Studien utgår även ifrån ett abduktivt tillvägagångssätt, det vill säga att teorin och tolkandet av empirin har skett växelvis under studiens gång. Enligt Alvehus (2019, s. 113) innebär denna strategi att arbetet med teorin och empirin sker parallellt. På så vis gav det en möjlighet till att ha en teoretisk referensram som kunde utvecklas allteftersom empirin tolkades. Det abduktiva tillvägagångssättet möjliggjorde även att vi under genomförandet av intervjuerna och observationerna kunde finna ny teori som borde redovisas. Därav har denna studie utförts genom en kvalitativ metod med en induktiv strategi samt ett abduktivt tillvägagångssätt.

3.1.2 Urval

Valet av undersökningdeltagarna i både intervjuer och observationer har skett genom ett målstyrt urval. Bryman (2018, s. 496) framför att det målstyrda urvalet är en typ av icke-sannolikhetsbaserat urval. Det målstyrda urvalet innebär därmed att forskaren aktivt och strategiskt väljer ut personer som är passande till studiens forskningsfrågor. Denna studie har använt sig av det kriteriestyrda urvalet. Denna typ av målstyrt urval innebär att deltagarna väljs ut genom att de uppfyller särskilda kriterier (Bryman 2018, s. 497). Kriterierna för denna studie var att deltagarna hade någon form av chefsposition, var ansvariga över vissa anställda och arbetade inom byggbranschen. Anledningen till att dessa kriterier valts ut är på grund av att det är denna typ av person som är relevant för att kunna besvara studiens forskningsfråga. Nedan är en tabell på samtliga deltagare i denna studie. Samtliga namn är

fiktiva för att försäkra deltagarnas anonymitet. Intervjuerna gjordes på fem chefer, varav tre av dessa var kvinnor och två av dem män. Vår förhoppning var att göra lika många intervjuer av de kvinnliga och manliga cheferna, men på grund av ett avhopp av en manlig chef i sista minuten lyckades vi inte med det. Av observationerna, vilket gjordes på två företag är ett av företagen i större nationell omfattning, medans det andra är av regional omfattning.

| Deltagare (fiktiva namn) | Kön | Insamling av material via | Företag |
|---------------------------------|------------|----------------------------------|----------------|
| Helen Respondent 1 | Kvinna | Intervju | Företag 1 |
| Martin Respondent 2 | Man | Intervju | Företag 2 |
| Margareta Respondent 3 | Kvinna | Intervju | Företag 3 |
| Maria Respondent 4 | Kvinna | Intervju & observation | Företag 4 |
| Kasper Respondent 5 | Man | Intervju & observation | Företag 4 |
| Anna | Kvinna | Observation | Företag 5 |
| Linda | Kvinna | Observation | Företag 5 |
| Anders | Man | Observation | Företag 5 |

3.2 Insamling av empiri via intervjuer

Vi har samlat in empiriskt material genom att göra fem semistrukturerade djupintervjuer med personer som har chefspositioner inom bygg- och anläggningsbranschen. Detta för att få en bredare insikt i hur dessa personer ser på sin egen roll kopplat till det organisatoriska lyssnandet för det företag de arbetar på. Kvale och Brinkmann (2014, ss. 18-19) framför att det är i samtal mellan intervjuaren och den intervjuade som kunskap skapas. Genom att ställa väl utvalda och relevanta frågor har intervjuaren möjlighet att få en bättre kunskap inom det område som undersöks. Anledningen till varför denna studie utfört intervjuer är på grund av att vi ville få svar som var detaljerade inom vårt undersökningsområde.

Anledningen till varför intervjuerna var semistrukturerade beror på att vi hade ett visst antal specifika teman som vi ville intervjua våra deltagare om. Vi ansåg därför att denna metod är mest passande för den typ av kunskap som vi eftersträvade. Bryman (2018, s. 563) framför att en semistrukturerad intervju ofta följer en intervjuguide som vidrör vissa olika teman. Innan intervjuerna genomfördes skapades en intervjuguide (se bilaga 1) som berörde bland annat

teman som organisatoriskt lyssnande, värdeskapande, ineffektivt samt effektivt lyssnande. Med den semistrukturerade intervjun och intervjuguiden kunde frågor konstrueras som skulle bidra till att få den kunskap som behövdes för att kunna besvara studiens frågeställning. När intervjumetoden var bestämd och intervjuguiden komplett var det som Kvale och Brinkmann (2014, s. 144) benämner planeringen av intervjuundersökningen, färdigställd. Därefter började genomförandet av intervjuerna. En semistrukturerad intervju innebär även att intervjupersonen har möjlighet att konstruera svaren på sitt sätt (Bryman 2018, s. 563). Detta ansåg vi var en mycket viktig del i utförandet av intervjuerna. Detta på grund av att det ger intervjupersonen möjlighet att själv lägga tonvikt vid de frågor som de finner betydelsefulla och belysa de delar som de anser är viktiga.

Intervjuerna erbjöds att hållas fysiskt eller digitalt, för att intervjupersonerna själva skulle välja vad som var smidigast. Tre av intervjuerna gjordes digitalt via programmet Teams. De andra två intervjuerna gjordes fysiskt i kombination av när vi var ute på företaget och gjorde observation. Intervjuerna varade runt 60 minuter, oberoende om de var fysiska eller digitala. När intervjuerna var genomförda skedde utskriften av materialet. Kvale och Brinkmann (2014, s. 144) framför att detta innebär att intervjumaterialet går från talspråk till skriftspråk. Detta gjordes genom att samtliga intervjuer transkriberades via programmet Word Office.

3.3 Insamling av empiri via observationer

Denna studie har även samlat in empiri genom att utföra observationer under organisationers möten. Observationerna har skett genom att vi fysiskt har varit på plats under fyra olika möten där minst en person med chefsposition har varit medverkande. Antalet deltagare under mötena varierade mellan fem till elva personer. Innehållet på mötena kretsade bland annat om bygg- och planeringsmöten samt arbetsmiljöfrågor. Observationer var en del av insamlingen av materialet, eftersom det är en viktig del för att ha möjlighet till att fånga in hur cheferna fysiskt lyssnar på sina medarbetare. Vi har kunnat se hur cheferna i praktiken lyssnar med hjälp av bland annat kroppsspråk, ansiktsuttryck och kunnat utläsa faktorer kring chefernas ineffektiva respektive effektiva lyssnande. Vi argumenterar för att vi inte hade fått ut samma rättvisa resultat kring dessa områden om vi enbart hade utfört intervjuer. Bryman (2018, s. 457) framför att observationer innefattar att forskarna är delaktiga i en viss social miljö för att kunna studera och få en uppfattning kring hur en viss grupp fungerar. I detta fall är den

sociala miljön organisationers möten och det som studerats är hur chefernas lyssnande fungerar i denna miljö.

Innan observationerna genomfördes skapades ett observationsprotokoll som låg som grund till insamlingen av empirin under de möten vi deltog på. Den teoretiska referensramen låg i sin tur som grund till hur observationsprotokollet utfärdades. Det som därmed observerades under mötena var bland annat faktorer som kroppsspråk, tonläge, effektivt och ineffektivt lyssnande (se bilaga 2). Aspens (2007, s. 107) förklarar att syftet med fältanteckningar är att få med så mycket beskrivningar som möjligt från observationen, för att kunna få med mycket material hem som gör det lättförståeligt när forskaren ska börja analysera och koda. Vi använde oss av digitala fältanteckningar i form av att vi gjorde tabeller i ett dokument som vi enkelt kunde fylla i under tidens gång. Det som även var positivt med att föra anteckningarna från mötena digitalt var att de i rummen bara såg baksidan av våra datorer och kunde därmed inte urskilja vad vi skrev, vilket förhoppningsvis bidrog till att de inte blev lika påverkade av oss, jämfört med om de såg vad vi fyllde i för hand i vardera tabell.

Observationerna som genomfördes var öppna observationer. Öppna observationer innebär att den grupp som observeras vet om att de blir observerade (Alvehus 2019, s. 98). Vi valde att inte berätta i full detalj kring studiens syfte på grund av att vi ville att observationerna skulle ske så naturligt som möjligt. Anledningen till varför vi genomfört en öppen observation är på grund av att vi anser att det är enda möjligheten att komma in och få vara delaktiga under organisationers möten. Vidare framför Alvehus (2019, s. 97) att observatörseffekten är ett dilemma som sker när observationer genomförs. Detta innebär att observatören på ett eller annat sätt påverkar den grupp som observeras vilket i sin tur leder till att observationen blir mindre representativ. På grund av att de vi observerat har grundläggande information kring vårt syfte finns det risk att de har agerat annorlunda gentemot vad de annars hade gjort om vi inte hade varit delaktiga i mötet. Detta är något vi är medvetna om och har haft i åtanke under studiens genomförande.

Observationerna som genomförts har skett icke-deltagande. Bryman (2018, s. 529) beskriver detta som att observatören är med och observerar gruppen men deltar inte i gruppens diskussioner eller liknande. Ett visst samspel med gruppen kan förekomma men det är ytterst sällan. Anledningen till att vi valde att utföra denna typ av observationer är på grund av att vi

ville påverka deltagarna i minsta möjliga mån. Under observationerna satte vi oss därför längst bak i rummet under mötena och ingrep inte i några diskussioner som fördes.

3.4 Bearbetning av material

När transkriberingarna var gjorda och observationsprotokollen ifyllda ställdes vi mot kaosproblemet. Vilket innebär att det inte finns någon ordning på det insamlade materialet (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 12). För att bemöta detta problem har det skett en sortering av materialet. Det empiriska materialet har kodats genom att materialet har delats in i olika kategorier och etiketter. Detta gjorde vi genom att vi hade två olika dokument, ett med alla transkriberingar och ett med samtliga observationsprotokoll. Därefter kategoriserades materialet utifrån teman och begrepp som vi fann återkommande i det empiriska materialet. Det material som vi fann intressant och relevant till vår frågeställning markerades samt kommenterades med en kort mening som senare underlättade sökandet efter relevanta teman.

Rennstam och Wästerfors (2015, s. 103) menar att ytterligare ett problem i den kvalitativa forskningen är representationsproblemet. Det sorterade materialet är helt enkelt för mycket och allt material kommer inte kunna presenteras i studien. För att detta problem ska hanteras krävs det att en reducering av materialet sker. Detta har skett genom att vi arbetat med kategorisk reducering. Denna typ av reducering innebär att vissa av de kategorier som tidigare sorterats fram utesluts (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 105). Vår teoretiska referensram har här fungerat som ett stöd i reduceringen. Vi har fokuserat på de kategorier som är av mest relevans till denna studie och därmed uteslutit övriga kategorier. Genom att välja bort vissa kategorier menar Rennstam och Wästerfors (2015, s. 105) att forskaren kan skapa en mer intressant och lätthanterlig mängd data. Det tredje problem som Rennstam och Wästerfors (2015, s. 137) diskuterar är auktoritetsproblemet. Detta innebär att vi behöver hävda något med det sorterade och reducerade materialet. Detta problem bemöts genom att argumentera för materialet. Denna argumentation görs genom att vi beskriver vad vi har funnit i vår empiri och diskuterar vad denna empiri erbjuder för ny kunskap inom forskningsområdet.

3.5 Nyttjandet av litteratur

Den litteraturinsamling vi har gjort gällande vetenskapliga artiklar och böcker bygger på de begrepp och teorier som vi valt att använda oss av. Begreppet organisatoriskt lyssnande var

bestämt redan från start, så det blev utgångspunkten när vi skulle börja söka efter andra begrepp. Vi blev tipsade om en bok kring organisatoriskt lyssnande av Macnamara, J. (2016c), därifrån kunde vi hitta andra relevanta källor från referenslistan. Med tanke på att begreppet organisatoriskt lyssnande är relativt smalt, fanns det inte så stor bredd av litteratur inom det område. Av den anledningen blev det naturligt att vi valde flertalet källor av Macnamara för att kunna sätta oss in i dem väl och för att vi fick uppfattningen av att det är han som är den främsta forskaren inom det området.

Bearbetningen gällande litteraturen kring genus och deras egenskaper kring lyssnande var aningen svår, för det finns mycket forskning kring kön och ledarskap. Dock inte så mycket gällande hur dessa hänger ihop med egenskaper i förhållande till att lyssna, vilket var gapet vi hittade inom vår problematisering, men det gjorde teoridelen kring det avsnitten något komplicerat. Litteraturen gällande begreppet *respectful inquiry* var även den väldigt snäv, för det är Van Quaquebeke och Felps (2018) som myntat det begreppet, därav blev det avsnittet bara med hänvisningar till dem. Ytterligare bearbetning av litteratur gjordes till begreppen värdeskapande, icke verbal kommunikation samt effektivt/ineffektivt lyssnande där vi hittade relevanta källor som vi ansåg var passande.

3.6 Forskningsetiska ställningstaganden

Vid utförandet av en studie ställs forskarna ofta inför olika etiska utmaningar. Därav krävs det att vissa forskningsetiska ställningstaganden görs. Denna studie har därav tagit hänsyn till informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Samtliga deltagare blev informerade om studiens syfte, att deras medverkan var helt frivillig och att de har möjlighet att när som helst avbryta deltagandet. Vi informerade intervjupersonerna om att deras namn och företag skulle förbli helt anonyma i uppsatsen. Med detta gjort tog vi hänsyn till informationskravet. Informationskravet innebär att samtliga deltagare i studien informeras om de mål studien har, vilken roll deltagarna har, att deltagandet i studien är helt frivillig och att de när som helst har möjlighet att avbryta (Göransson 2019, s. 46). Alla deltagare kontaktades innan intervjuerna och observationerna tog plats och gav de därmed möjlighet att själv bestämma om de ville delta i studien eller inte. Vid intervjuerna fick vi även godkännande från samtliga att det var okej att intervjun spelades in. Vid observationerna har vi haft en kontaktperson som har godkänt att vi får

komma dit och observera. Denna kontaktperson har i sin tur meddelat övriga som ska delta under mötena att vi kommer vara med. Detta innebar att vi tog hänsyn till samtyckeskravet, vilket Göransson (2019, s. 46) beskriver som deltagarnas rätt att själva bestämma över sitt deltagande i studien.

Samtliga namn, företag och annan information som kan avslöja en persons identitet har i denna studie anonymiserats. Det material som samlades in förvarades på ett sådant sätt som enbart vi har haft tillgång till. På så vis hanterade vi konfidentialitetskravet. Konfidentialitetskravet innefattar att allt insamlat material ska hanteras på ett sådant sätt att personerna som deltagit i studierna inte kan bli identifierade av utomstående (Göransson 2019, s. 46) Aspers (2007, s. 113) menar att det är viktigt att forskaren förstår sig på etiken i relation till forskningsprojektet, att vissa saker måste bevaras hemliga om det rör privat information om dem på fältet. På mötena kunde det diskuteras kring de anställdas anställning, där vi fick höra både namn och personlig information kring dem. Vi försökte i dessa situationer bortse från den informationen i den mån det gick, med anledning av att det inte var vårt syfte med att vara där. Nyttjandekravet innebär att den insamlade informationen om deltagarna enbart ska användas i forskningsändamål (Göransson 2019, s. 46). Det material och de uppgifter som vi har samlat in kommer enbart att användas i vårt forskningssyfte.

Ytterligare ett etiskt dilemma i forskningsstudien involverar studiens reliabilitet och validitet. Den externa reliabiliteten innefattar i vilken utsträckning en undersökning kan genomföras igen (Bryman 2018, s. 465). Det stora problemet med en kvalitativ undersökning är att framtida forskare inte kommer kunna träda in i en miljö som är exakt likadan som tidigare studier. För att öka denna studies externa reliabilitet har vi därför så utförligt som möjligt förklarat studiens metod och tillvägagångssätt. Detta innebär att framtida forskare har möjlighet att på så likt sätt det går utföra en studie inom samma område igen. Den externa validiteten innebär i vilken utsträckning studiens resultat kan generaliseras till andra situationer och sammanhang (Bryman 2018, s. 466). Kvalitativa studier har oftast svårare än kvantitativa studier att få en hög validitet. Detta på grund av att kvalitativa studier oftast fokuserar på en mindre grupp individer och en viss social miljö (Bryman 2018, s. 468). För att denna studie ska ha en så hög validitet som möjligt arbetar vi med så kallade täta beskrivningar. Detta innebär att det område och den miljö som har studerats beskrivs så fylligt och detaljerat som möjligt. Detta ger personer en möjlighet att kunna bedöma i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra sammanhang (Bryman 2018, s. 468). Vi

argumenterar för att denna studies resultat mycket väl kan finnas i andra sammanhang. Intervjuerna och observationerna har utförts på olika personer och olika företag. Därmed anser vi att studiens resultat inte är slumpmässiga, vilket därav innebär en möjlighet att kunna tillämpa studiens resultat i andra organisatoriska sammanhang.

4. Analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska material som samlats in under intervjuerna och observationerna. Analysen utgår ifrån den analysmodell som tas upp under avsnitt 2.5 och tar stöd från den teoretiska referensram som presenterats.

4.1 Ögonens betydelse i lyssnandet

Genomgående i intervjuerna och observationerna finner vi ett mönster där ögonkontakt anses vara väldigt viktigt för både manliga och kvinnliga chefer. Observationerna visade att samtliga chefer, oavsett kön, höll ögonkontakt med sina medarbetare både när de lyssnade och själva pratade. I intervjuerna kunde vi även utläsa att både de kvinnliga och manliga cheferna ansåg att ögonkontakten var en viktig faktor i kommunikationen. Intervjudeltagarna framförde även att bristen på ögonkontakt under ett samtal visade på ett ointresse hos lyssnaren. Helen och Martin framförde exempelvis:

Ja om du undviker ögonkontakt hela, hela tiden, ett det kan ju vara en osäkerhet från den som inte vill titta då i ögonen, två man ska ju komma ihåg, folk kan ju faktiskt ha en sjukdom, ögonproblem, man får ju aldrig döma folk efter liksom. Men, men som sagt ointresset är ju tyvärr kanske den där jag skulle lägga i att man inte vill, ja möta mina ögon. Och där tvärtom tittar jag på dig så visar jag intresse.

Helen

Ett ointresse men, så spontant är det väl det som dyker upp där att om man inte tittar på någon så är du verkligen här, alltså sitter du och jag pratar med varandra eller pratar jag för tomma ögon eller öron så att säga. Så lyssnar du på mig eller sitter du och tittar på något annat och funderar på vad du ska göra ikväll eller imorgon eller nästa vecka, något sänt eller är du här liksom, alltså tittar man inte på varandra så kan det ibland kännas som att jag finns då här eller inte.

Martin

Ovanstående citat kan kopplas till det som Graham, Unruh och Jennings (1991, s. 47) diskuterar kring att bristen på ögonkontakt kan skapa ett negativt budskap mellan parterna. I detta fall är det negativa budskap som signaleras ett ointresse enligt cheferna. Vi kan alltså urskilja att samtliga chefer finner ögonkontakt som en viktig faktor när dialoger förs, vilket vi även såg under observationerna, då samtliga chefer höll ögonkontakt med sina medarbetare.

Denna typ av agerande av cheferna kan därmed sägas bidra till ett effektivt lyssnande. Macnamara (2016c, s. 41) framför vikten av att ge bekräftelse och uppmärksamma den som talar. Att hålla ögonkontakt kan därmed sägas vara en viktig del i detta. Medarbetaren slipper uppleva de negativa budskap som bristen på ögonkontakt kan bidra till och upplever istället att chefen bekräftar och uppmärksammar det som sägs. Precis som Macnamara (2020, s. 378) framför kan lyssnandet bidra till ett flertal positiva konsekvenser hos medarbetarna. Ögonkontakten kan därmed sägas bidra till en positiv känsla hos medarbetarna, vilket flera av intervjupersonerna uttryckte.

En sak som däremot skiljde sig mellan de kvinnliga och manliga cheferna var att framförallt de kvinnliga cheferna tog upp olika bakgrundsfaktorer till varför personer kanske inte håller ögonkontakt. Helen beskriver bland annat att man får ta hänsyn till att personer kan ha någon form av sjukdom och att det därmed kan vara en anledning till att en person inte håller ögonkontakt. På liknande sätt framför Maria att sjukdomar kan vara en bakomliggande faktor.

Det jag kan säga är att jag hade haft tre möten med en kille en gång. Han tittade inte på mig på hela tiden, då hade inte jag fått all information och varför vi hade det här med att, eller vad det var för fel på personen i fråga. Han tittar inte på mig en enda gång och vi hade suttit en halvtimme till slut sa jag till honom att du måste titta på mig. Vi kan inte ha det här mötet om du tittar ner hela tiden. Du måste möta min blick. Det här går inte. Och han hade ju någon sorts Aspergers och det hade varit jättesvårt de, men det hade inte jag fått reda på innan utan trodde liksom det som var problematiken att han inte gick till jobbet.

Maria

Ovanstående citat visar att Maria helst hade velat veta innan mötet att personen hade en viss sjukdom. Att dessa två respondenter för fram sjukdomar som en bakomliggande faktor till en brist på ögonkontakt kan kopplas till Macnamaras (2016c, s. 41) punkt kring att ge ett erkännande till en person för att lyssna effektivt. Det vill säga, de har en förståelse för varför inte alla personer håller ögonkontakt men vill fortfarande behandla personen med respekt och lyssna på det som personen framför. Att ingen av männen framför detta under intervjuerna kan självklart vara av en tillfällighet, men vi finner ändå det som en intressant skillnad mellan de båda könen.

4.2 Vad kroppsspråket signalerar i det interna lyssnandet

Denna studie visar att både kvinnor och män använder sig av sitt kroppsspråk när de lyssnar. Under observationerna var det tydligt att både de manliga och kvinnliga cheferna använder sig av framförallt nickningar när de lyssnar på sina medarbetare. När vi under intervjuerna diskuterade icke-verbal kommunikation framförde främst kvinnorna på vilket sätt de använder sitt kroppsspråk. Det som förekom under intervjuerna var att kvinnorna använder sig av nickningar samt kroppens positionering för att visa att de lyssnar. En av de kvinnliga cheferna, Maria, framförde följande: "Ja, men det är liksom som att nu sitter jag här framåtlutad och nickar, ställer frågor och är nyfiken." Även Helen framförde hennes användning av kroppsspråk:

Jag är en klassisk nickare. Jag är verkligen det. För det vet jag att jag gör även om det står någon på en, pratar liksom uppe på en scen om vi säger så eller inför en grupp. Då brukar de komma fram till mig och ja det var bra för jag såg att du nickar där liksom. Och det är ju ett sätt att visa att man lyssnar och att man förstår.

Helen

När männen däremot diskuterade den icke-verbala kommunikationen framfördes inte deras kroppsspråk i lika stor utsträckning, det framfördes att de använde kroppsspråk men inte på vilket sätt de använde det. Till exempel när Kasper fick frågan under intervjun hur han använde icke-verbal kommunikation svarade han: "Bra fråga. Tror inte jag tänker så mycket på de här." Vidare framförde han även: "Tonläge är det säkert när man är bestämd eller glad, eller, eh, det måste vi jobba på, absolut. Ja, säkert kroppsspråk på det också." Det kan därmed tolkas att han använder sitt kroppsspråk i kommunikation, men det framkommer en viss osäkerhet på vilket sätt det används. Skillnaden mellan de kvinnliga och manliga intervjupersonerna är alltså att männen inte verkar vara lika insatta i hur de använder sitt kroppsspråk som kvinnorna är. Däremot fann vi under observationerna att kroppsspråket användes på relativt lika sätt under mötena av både männen och kvinnorna.

Tidigare forskning framför att kroppsspråk är en del i ett effektivt lyssnande. Wycoff (1994, s.26) påpekar att det bland annat kan innefatta att lyssnaren lutar sig mot den som talar, att personen nickar eller genom andra ansiktsuttryck. Nickningar och framåtlutad kroppspostionering kan i sin tur kopplas till Macnamaras (2016c, s. 41) punkter som rör att ge bekräftelse och uppmärksamhet till den som talar. Därmed kan det sägas att både de

kvinnliga och manliga cheferna tillämpar sitt kroppsspråk på ett sådant sätt som bekräftar samt uppmärksammar sina medarbetare på liknande sätt. På så vis kan det konstateras att ett effektivt lyssnande sker från samtliga chefer.

4.3 Stressen, tiden och tjetet

Övergripande i våra intervjuer och observationer kunde det urskiljas att stress och den knappa tiden var det som bidrog till effektivt kontra ineffektivt lyssnande både från män och kvinnors håll. På mötena kunde det komma i uttryck i form av att en chef sa “det där får vi ta senare” eller “det där tillhör inte detta ämne”, det märktes även när de uttryckte detta att de var aningen stressade, antingen för att mötet redan hade dragit över eller för att de skulle vidare på annat. I intervjuerna kom även detta på tal inom vardera intervju på ett eller annat sätt. Intervjupersonerna menade på att i de sammanhang de känner sig stressade, så lyssnar de inte effektivt vilket kan leda till att de missar viktig information från sina medarbetare. Vilket de själva yttrade sig kring kan leda till att deras anställda inte känner sig sedda eller hörda. Att tiden inte heller fanns var även något de påpekade, vilket kunde leda till ett ineffektivt lyssnande. Kasper framförde exempelvis följande när han fick frågan om det finns situationer då han lyssnar ineffektivt på sina medarbetare:

Absolut, det finns det. När det inte finns utrymme till att vara närvarande. Kanske när jag inte är engagerad och att jag inte är det av olika anledningar, tidsbrist skulle jag väl säga är den stora anledningen.

Kasper

Tidsbristen såg även några av intervjupersonerna som värdeförstöring, då de ansåg att om inte personalen blir tillräckligt lyssnade på tappar de förtroende för sin chef, vilket kan leda till misstroende för hela organisation, som i sin tur kan leda till att medarbetaren slutar på arbetet. I linje med det Macnamara (2016c, s. 41) förklarar kring ett organisatoriskt lyssnande, så innefattar det att förstå att medarbetarna har rätt till att uttrycka sig och därmed bli respekterad för det. Intervjudeltagarna var alla överens om att det är av all vikt att låta personalen komma till tals, med tanke på att det är där all viktig information för organisationen kan komma fram. Av den anledning märktes det att alla chefer tyckte att det interna lyssnandet var en viktig del inom organisationen, dels för att ett lyckat ledarskap skulle kunna ske men även så att alla medarbetare känner sig tillfreds med arbetsmiljön. Cheferna förklarade att medarbetarna är deras viktigaste källa till att få tillgång till

informationsflödet men att det ibland kan vara svårt att sälla i vad som faktiskt är viktigt att lyssna på när de känner sig stressade eller inte hade tid.

Något som kom på tal flertalet gånger hos några av intervjupersonerna var orden tjat och gnäll, då cheferna uttryckte att det finns en gräns till hur länge de orkar lyssna effektivt när det blir för mycket upprepningar från deras anställda. Så här uttryckte sig Martin:

Dels tänker man ju stressen eller att det är mycket att göra, så att man inte riktigt hinner ta tag i grejerna. Men sen är det nog mycket med tjtat tror jag alltså som chef hela tiden höra om de anställdas gnäll hela tiden, eller det är nej den är fel och det är fel och säger så saker och ting som gör att lyssnandet upphör att lite grann. [...] Då kanske man väljer liksom som jag kallar det selektiv hörsel, i så fall att man hör vad du säger och vi tittar på det men sen bryr man sig kanske inte så mycket om det.

Martin

Från detta citat urskiljs det att när det blir för mycket klagomål eller tjat använder Martin selektiv hörsel i sitt lyssnande, för att han vet att det inte är så viktigt. Detta kan kopplas till Macnamaras (2016c, s. 54) idé kring att ett falskt lyssnande sker, som i sin tur innebär ett ineffektivt lyssnande. I detta fall ignorerar Martin indirekt det som sägs då han bara lyssnar lite halvdant på det som sägs. Det görs med anspråk av att han redan vet vad som kommer sägas och tycker därav inte det är värt att lägga energi på det, för att det inte är av intresse eller relevant. När cheferna tillämpar denna typ av lyssnande kan det därmed urskiljas att ett ineffektivt lyssnande sker, vilket kan leda till värd förstöring. Om chefen lyssnar ineffektivt på medarbetaren kan det innebära att värdefull information ignoreras, vilket är negativt för organisationen. Även om personen inte har något nytt att tillägga, känner den sig antagligen inte lyssnad på från chefens sida, vilket kan leda till att personen vid senare tillfällen avstår från att framföra något eftersom personen förväntar sig att bli bemött på liknande vis. Det kan därmed sägas att det finns en överhängande risk att medarbetarna blir missnöjda, vilket kan kopplas till Mahajans (2016, s. 54) diskussion om värd förstörande där missnöjda medarbetare drar ner stämningen inom organisationen.

Alla chefer uttrycker att de gärna vill att personalen ska känna tillit till dem och vända sig till dem om det är något. Alla intervjudeltagare såg även en stark koppling till det organisatoriska lyssnandet och värdeskapandet i organisationen. Ändå uttrycker sig flera av cheferna i uttryck

som att "tiden räcker inte alltid till", även på observationerna kunde det urskiljas att chefen ville att alla skulle komma till tals, men att det kändes som att det inte alltid fanns utrymme för längre diskussioner. Något som en av de kvinnliga cheferna lyfte var att dem numera har satt av mer tid för ett luftigare program på sina arbetsmöten för friare diskussion, så att alla får komma till tals. Hon förklarade att alla mår mycket bättre av denna förändring och att det var något de hade ändrat på för att de hade fått klagomål från sin personal gällande det. Mahajan (2016, s 21) redogör att det är viktigt att organisationer är anpassningsbara till sina medarbetare för att ett värdeskapande ska kunna mottas från alla håll. När organisationen då anpassar sig utefter medarbetarnas önskemål sker ett värdeskapande eftersom medarbetarna mår bättre av denna förändring.

4.4 Avbrytande chefer

En annan handling som kom i uttryck under intervjuerna och observationerna var hur de olika deltagarna avbröt varandra eller berättade kring hur de blivit avbrutna i olika sammanhang inom organisationen. Det vi kunde urskilja var att det var både manliga och kvinnliga chefer som avbröt varandra i viss utsträckning på mötena. Något som var intressant var att när kvinnorna avbröt bad de vanligtvis om ursäkt till den personen som pratade, eller så rörde det sig om att mötet var hybrid, och att kvinnan som avbröt var med på länk och inte hörde att det var någon i det fysiska rummet som pratade. Medans på arbetsmötet när det nästan enbart var män (två av elva personer var kvinnor) hade de en organisationskultur som var relativt lättsam, därav kunde flertalet av männen hoppa in i samtalet lite sporadiskt, vilket ledde till att de avbröt personen som talade. Det kunde vara platscheferna som avbröt varandra men likaså en av medarbetarna som hoppade in i samtalet. Macnamara (2016c, s. 54) bekräftar att detta lyssnande benämns avbrytande lyssnande och är en del av det ineffektiva lyssnandet. Maria framför nedan hennes upplevelse av att bli avbruten som kvinna:

Nej, men en sak som jag kan säga som jag tycker jag upplever i byggbranschen eller där det är mansdominerat. Det är att om jag står och pratar med någon här ute i korridoren, kanske inte så mycket numera men det har ändå varit så länge i branschen, då står jag och pratar med en tjej, eller en platschef som är kvinna. Så blir vi avbrutna på ett helt annat sätt än om jag står och pratar med en platschef som är man. Jag har blivit mycket mer avbruten som kvinna.

Maria

Utifrån detta citat kan det särskiljas att Maria upplever att med bakgrund av att hon är kvinna blir hon mer avbruten, än när hon jämför med män i sin omgivning på sin arbetsplats. Det framkommer även att det hade ingen betydelse vare sig kvinnan hon hade en konversation med hade en ledarroll eller ej, utan de blev ändå lika avbrutna. Tidigare forskning har visat att män är mer raka i deras ledarskapsstil medan kvinnor är mer delaktiga och inkluderande (Aarum Andersson & Hansson 2011, s. 429). Detta kan därmed vara en förklaring till varför kvinnor i större utsträckning blir avbrutna av män istället för tvärtom. På grund av att männen oftast är mer raka i sitt sätt kan det leda till att de fort vill få svar eller komma fram till det som ska sägas. Medan kvinnorna istället vill inkludera samtliga och på så vis lyssna på det som framförs.

Avbrytandet på organisationer kan leda till att det blir svårare för cheferna tillsammans med sina medarbetare att nå ett värdeskapande, om det förekommer ofta och att dem som blir avbrutna känner att det påverkar deras motivation till arbetet. När cheferna själva inte uppnår den motivation av självbestämelse som krävs för att medarbetarna ska känna sig tillfredställda, blir det komplicerat att tillämpa respectful inquiry (Quaquebeke & Felps 2018, s.19). Av den anledning kan det vara avsevärt för de cheferna att ha detta i beaktning om de vill att det interna lyssnandet ska ske effektivt för att värde ska främjas i deras organisation. Det ska dock belysas att alla chefer både manliga och kvinnliga lyfte i intervjuerna att de vill att alla sina medarbetare ska få komma till tals och förstår värdet i det. Emellanåt kan det vara svårt att agera som man lär, men det är ändå viktigt att ha självinsikten gällande det, vilket för oss in i nästa tema.

4.5 Självinsiktsfulla chefer

Vidare kring det effektiva och ineffektiva lyssnandet kan det från empiriinsamlingen uppfattas att samtliga chefer hade god självinsikt när det gällde deras förmåga att lyssna effektivt på sina medarbetare. I nedanstående citat förklarar Helen att hennes förmåga att lyssna hade kunnat bli bättre, men att hon är en drivande person som vill att saker ska hända snabbt, därav kan det vara komplicerat att alltid lyssna effektivt.

Jag kan nog bli bättre på att lyssna. Det kan alla. Jag är en ganska drivande person. Jag vill att det ska gå snabbt och det, det är ju just det som är svårigheten när man ska lyssna du måste stoppa själv, för alla tänker inte på samma sätt som man gör själv och det är då det här lyssnandet blir så viktigt. Jag har blivit mycket, mycket bättre på att använda öronen jämfört med munnen för vi har två såna och en sån och jag har blivit bättre men jag skulle kunna bli mycket, mycket bättre på det.

Helen

Även deras ödmjukhet kring att de inte är den perfekta chefen kunde likaså urskiljas. Det kunde vara att en av de manliga cheferna exempelvis under ett möte uttryckte sig i stil med: “jag blev grillad och ni var mycket bättre och snabbare än mig”, till sina medarbetare. Något som även visade på självinsikt hos cheferna var att både en manlig och en kvinnlig chef uttryckte under intervjun att de tar det organisatoriska lyssnandet med sig från intervjun för att tänka mer på det i sitt ledarskap. Martin uttryckte sig på följande vis:

[...] och kanske inse att man har lyssnat ineffektivt tidigare, så jag tror att det är nog det som ska till, om man inte själv får en tankeställare, som bara den här intervjun som du har med mig nu, gör att en annan tänker till själv liksom när man nu sitter och berättar om saker.

Martin

Utifrån att cheferna visar på en självinsikt gällande deras utvecklingspotential till ett mer effektivt internt lyssnande, förstår dem vad de måste göra eller ändra på, för att ett värdeskapande ska ske i organisationen. Macnamara (2016c, s. 52) bekräftar att för att ett lyssnande ska ske på ett fördelaktigt vis kräver det en ansträngning från lyssnarens håll, vilket kan innefatta att chefen får sätta av ordentligt med tid för det.

En annan självinsikt som en av de kvinnliga cheferna berättade om, var huruvida hon upplever att hon som kvinna och andra kvinnliga kollegor ofta får rollen av att “mjuka upp” arbetsplatsen. Hon menar på att de ska finnas på arbetsplatsen som en slags sambandscentral för att ställa frågor och lyssna. Hon anser att det är viktigt att båda könen behövs på arbetsplatsen och att män kan likaså vara bra på att lyssna, men att de inte får den rollen i samma utsträckning. Så här uttrycker Maria det:

Alltså, jag tycker jag har jobbat länge. Eftersom jag jobbar med personalfrågor att det finns andra kvinnor som tycker att det förväntas mer av dem, att de ska lyssna och vara någon sorts sambandscentral på arbetsplatsen, för missnöje eller för man inte mår bra eller så? Att kvinnan då får liksom ja den rollen. Det har jag hört att man säger också det faktiskt än idag att ja, men kvinnor kan behövas på arbetsplatsen för att mjuka upp dem.

Maria

Detta exempel visar på att det kan vara av intresse när chefer sätter ihop team på arbetsplatsen, att förstå vilken roll kvinnor ibland får ta. Att kvinnor ofta blir den i gruppen som lyssnar och ställer frågor och kanske till och med driver det framåt. Gebbels, Gao & Cai (2020, s. 3625) syftar på att kvinnor oftast blir anställda inom organisationer med anledning av deras moderliga roll. På samma sätt som kvinnor ofta får den rollen, så är det även förekommande att män håller sig kvar i de stereotypiska dragen som diskuterats i den teoretiska referensramen. Acker (2006, s. 105) stödjer att chefer som har ledarskapsegenskaper som är mer åt de maskulina hållet, har mer inflytande på sina medarbetare, som sedan återspeglas i deras agerande. Om organisationen vill att både män och kvinnor ska komma till tals och bli förstådda, är det viktigt att chefen har självinsikt och behandlar alla på ett liknande sätt. Detta för att försöka nå en mer jämlik organisation, som leder till att könsroller blir mindre tydliga i organisationer. Detta kan i sin tur leda till ett värdeskapande för hela organisationen.

4.6 Frågvisa chefer

Ett annat tema som uppkom inom både intervjuerna och observationerna var hur cheferna frågar sina medarbetare frågor om sådant de inte förstår eller kring ämnen de tycker är intressanta. Framförallt fann vi att när cheferna anser att något är intressant är de mer benägna till att ställa frågor till sina medarbetare. Exempelvis sade en av de kvinnliga cheferna, Margareta, följande:

Man tittar på den som säger det som är intressant och man kanske ställer lite motfrågor. Och ja, man visar väl med kroppen att man är intresserad och framförallt tror allt är det nog så att jag ställer massa motfrågor för då börjar man ju bli lite nyfiken och sådär, liksom hur gjorde du det där eller hur fungerade det, man frågar helt enkelt.

Margareta

När vi under intervjuerna diskuterade effektivt lyssnande framförde även en av de manliga cheferna, Kasper, följande: "Ja men, är lite mer närvarande. Sitter mer frågvis kanske." Quaquebeke och Felps (2018, s. 11) diskuterar att ställa frågor på ett öppet sätt och att lyssna uppmärksamt på den som talar kan bidra till en motivationsfaktor för den som blir lyssnad på, det vill säga att respectful inquiry tillämpas i kommunikationen. De personer som lyssnar och ställer frågor när diskussioner förs är de personer som uppfattas som ledare av andra. Respectful inquiry kan vidare leda till en högre prestation och även en högre grad av belåtenhet (Quaquebeke och Felps 2018, s. 6).

Vidare visade studien att både de kvinnliga och manliga cheferna ställer frågor för att undvika missförstånd. Detta visades bland annat under observationerna när medarbetarna diskuterade vissa saker och cheferna då ställde följdfrågor för att bättre förstå. Under ett möte diskuterade en medarbetare ett visst bygge varpå den manliga chefen ställde specifika följdfrågor kring det bygget. Även i intervjuerna framförde cheferna, oavsett kön, att de ställer frågor till sina medarbetare för att vara säkra på att de förstått rätt. En av de manliga cheferna, Martin, framförde exempelvis följande:

Förstår jag verkligen rätt med att du ville att vi skulle göra det på detta eller detta vis, att om man känner att de är, fan detta kan inte vara riktigt rätt så istället för att bara göra det ja men han har sagt så då gör vi det, så ställer man det en kontrollfråga, menar du verkligen så här och kanske då får du mer förklarat varför så man har en förståelse för varför den sades så som den gjorde.

Martin

Vidare framförde även en av de kvinnliga cheferna, Helen, följande:

Det man kan göra det är ju ställa frågor, liksom, var det så här du tänkte? Har jag tolkat det rätt då? Nej det var det inte, nej men säger igen hur du menar eller ja det var precis så. Det är ju en enda fråga egentligen eller ett påstående du behöver göra för att ha säkerställt att du har förstått informationen rätt.

Helen

Genom att ställa så kallade kontrollfrågor ger det cheferna möjlighet att undvika missförstånd när de lyssnar på sina medarbetare. Dessa kontrollfrågor kan därmed kopplas till Macnamaras (2016c, s. 42) punkt som handlar om att den som lyssnar ska tolka det som sägs så rättvist som möjligt och på så vis försöka undvika missförstånd. När cheferna tillämpar detta i sitt

lyssnande bidrar det därmed till att ett effektivt lyssnande sker och om de anställda känner sig förstådda och lyssnade på kan det även leda till värdeskapande för organisationen.

5. Diskussion och slutsats

I detta avslutande kapitel förs en diskussion kring de resultat som presenterades i analysdelen. Det förs således en diskussion utifrån genusperspektivet kring resultaten huruvida det blir värdeskapande eller värd förstörande för organisationen. För att sedan komma fram till slutsatser kring hur de manliga och kvinnliga cheferna agerar i sitt organisatoriska lyssnande, för att därpå kunna besvara vår frågeställning. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning inom området.

Utifrån analysen kan det konstateras att både manliga och kvinnliga chefer anser att ögonkontakt är en viktig del i kommunikationen. Det kan även urskiljas att cheferna använder det i samma utsträckning i dialoger med medarbetare. Graham, Unruh & Jennings (1991, s. 47) framför att bristen på ögonkontakt i dialog kan leda till en osäkerhet. Detta stöttades i stor utsträckning av våra respondenter. Att cheferna därmed håller ögonkontakt med sina medarbetare i dialog kan därför leda till att medarbetarna inte upplever dessa negativa budskap utan upplever istället att de blir lyssnade på. Macnamara (2020, s. 378) framför att när cheferna lyssnar på sina medarbetare kan det bland annat bidra till att medarbetarna känner sig mer nöjda med sina prestationer och att de blir mer produktiva. Detta innebär alltså att ögonkontakten bidrar till ett värdeskapande i lyssnandet, eftersom det visar på att cheferna är intresserade av det medarbetarna har att säga. Däremot framförde kvinnorna att det kan finnas olika bakomliggande aspekter som gör att personer kan ha svårt att hålla ögonkontakt. Detta visar på att de kvinnliga cheferna i större grad kan ha bättre förmåga att se saker ur ett annat perspektiv. Detta i sin tur leder också till ett värdeskapande då det visar på att samtliga medarbetare, oavsett bakomliggande faktorer, ska bli behandlade lika och därmed bli lyssnade på. Det ska dock sägas att det finns inga belägg för att männen inte skulle behandla sina medarbetare lika väl som kvinnorna bara för att de visar på dessa egenskaper.

Vidare kan det även konstateras att både de manliga och kvinnliga cheferna använder kroppsspråket på relativt liknande sätt. Under observationerna visades framförallt att nickningar användes i större utsträckning av cheferna. Denna typ av kroppsspråk kan kopplas till ett bekräftande av att cheferna lyssnar och uppmärksammar det som medarbetaren framför. Genom att chefen bekräftar och uppmärksammar via sitt kroppsspråk bidrar detta till ett effektivt lyssnande då medarbetaren känner sig hörd. När medarbetaren känner sig hörd

sker därmed ett värdeskapande för organisationen. Det kan urskiljas ur intervjuerna att kvinnorna har bättre koll på hur de använder sitt egna kroppsspråk. Enligt Graham, Unruh och Jennings (1991, s. 48) är kvinnor bättre i användandet och tolkandet av icke-verbal kommunikation. Det finns därav en möjlighet att kvinnor har bättre förståelse för konsekvenserna av den icke-verbala kommunikationen. Därmed finns det potential för ett ytterligare värdeskapande i detta agerande, eftersom att kvinnorna bättre kan förstå hur de ska hantera sitt kroppsspråk för att medarbetaren ska känna sig hörd.

Både de manliga och kvinnliga cheferna framför att ineffektivt lyssnande kan ske i deras organisation och att de själva lyssnar ineffektivt ibland. Den stora gemensamma faktorn till det ineffektiva lyssnandet kan konstateras vara stressen och tidsbristen. Detta kan bidra till att medarbetarna inte känner sig lyssnade på, vilket i sin tur kan leda till en värdeförstöring för organisationen. Likaså uttryckte sig flera av respondenterna att de lyssnar ineffektivt när det blir för mycket tjat och gnäll från medarbetarna. Quaquebeke & Felps (2018, s.11) redogör för att det är viktigt att organisationen anpassar sig till olika situationer för att medarbetarnas behov ska bli tillfredsställda och på så vis fortsätta vara motiverade i arbetet. Utav detta kan det uppfattas som att dessa situationer, med tid, stress och tjat inte anpassas och på så sätt sker ett ineffektivt lyssnande. Vilket i sin tur kan bidra till en sämre motivation hos de anställda och därmed försvårar ett värdeskapande, som snarare blir en värdeförstöring för organisationen.

Ytterligare analys kring avbrytande visar på att både män och kvinnor har en tendens att avbryta varandra i lyssnandet. Däremot kan det urskiljas att männen gjorde det i något större grad, speciellt om det var två kvinnliga medarbetare som stod och samtalade. När kvinnor visar upp en alltför feminin sida blir de i större utsträckning avbrutna (Gebbers, Gao & Cai 2020, s. 3633). I situationer där kvinnor står och samtalar med varandra visar de med största sannolikhet upp feminina sidor, vilket kan vara en bidragande faktor till att de blir avbrutna. Detta kan påvisas som ineffektivt lyssnande från de som avbryter och kan leda till att de som pratar inte känner sig hörda. Utifrån detta kan det påvisas som en värdeförstörande aktivitet för organisationen, som i större grad görs av männen.

En god självinsikt kunde urskiljas från både männen och kvinnorna i deras ledarskap. Det gällde att de kunde förbättra sitt organisatoriska lyssnande och att de hade insikter i att ett effektivt lyssnande kunde göras. Det i sin tur kan leda till ett värdeskapande för

organisationen i framtiden, eftersom cheferna förstår vilka delar i deras lyssnande som kan förbättras. Att cheferna har god självinsikt är därmed centralt för att ett värdeskapande ska kunna utvecklas.

Vidare kan det konstateras att både de manliga och kvinnliga cheferna sitter mer frågvisa när de finner ett ämne intressant hos medarbetarna. Utifrån vår studie kan vi därmed dra paralleller kring hur både de kvinnliga och manliga cheferna tillämpar detta i kommunikationen med sina medarbetare. Denna studie visar på att när cheferna är intresserade, oavsett kön, är de mer benägna att ställa frågor till sina medarbetare. Dessa frågor kan därmed bidra till att medarbetarna känner sig hörda av sina chefer. Macnamara (2020, s. 378) framför att när medarbetarna känner sig hörda kan det bland annat bidra till en högre prestation. Chefernas frågor leder därmed till ett organisatoriskt värdeskapande. För att undvika missförstånd i kommunikationen ställer cheferna även ofta kontrollfrågor när de vill försäkra sig om att de har förstått situationen korrekt. Att undvika missförstånd bidrar i sin tur till att medarbetarna blir rättvist förstådda vilket därav leder till värdeskapande för organisationen.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att studiens frågeställning: *“Hur agerar manliga och kvinnliga chefer i sitt lyssnande på sina medarbetare för att ett värdeskapande ska främjas inom organisationen?”* får svaret att både de kvinnliga och manliga cheferna agerar relativt lika i sitt interna lyssnande. Båda könen förstår vikten av den icke-verbala kommunikationen och använder den i ungefär samma utsträckning, vilket främjar ett värdeskapande. Effektivt lyssnande framkommer även ofta genom frågor, självinsikt och intressanta ämnen vilket även det bidrar till ett värdeskapande för organisationen. Ineffektivt lyssnande framkommer också hos både manliga och kvinnliga chefer vilket därmed kan försämra värdeskapandet och istället bidra till en värdeförstöring. Det vi däremot kan skilja mellan männen och kvinnorna är att kvinnorna visar på en bättre förståelse kring varför de agerar på ett visst sätt i sitt interna lyssnande, vilket även det kan leda till ett ytterligare värdeskapande för organisationen. Vi kunde även urskilja en skillnad i avbrytandet mellan de manliga och kvinnliga cheferna, där männen i något högre grad visar på tendenser att avbryta, vilket skulle kunna leda till värdeförstöring.

5.1 Förslag på vidare forskning

Vi uppmanar till vidare forskning inom området gällande organisatoriskt lyssnande, men att det hade varit av intresse att göra undersökningen från medarbetarnas håll och undersöka hur dem lyssnar på varandra internt. Med bakgrund av att det inte finns så mycket forskning kring det interna lyssnandet. Detta kommer bidra till ytterligare förståelse huruvida de anställda lyssnar på varandra och på sina chefer och hur ett värdeskapande kan erhållas med hjälp av detta.

Vidare hade det varit av intresse att forska kring olika kulturella faktorer som kan påverka det interna lyssnandet i organisationen, för att skapa en starkare organisationskultur. Detta var något som kom upp under intervjuerna, att olika kulturella bakgrunder eller aspekter kan leda till missförstånd, men med anledning av att det inte rörde vårt syfte kunde inte vi nyscha in oss på det. Men vi ansåg att det var ett intressant ämne som hade lämpat sig väl för såväl chefer och medarbetare, för att få en bättre förståelse för alla, för att stärka organisationskulturen.

Referenslista

Aarum Andersen, J., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, ss. 428–441.

Acker, J. (2006) *Class questions feminist answers*. Lanham, Md. Rowman & Littlefield Publishers

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 2 uppl., Stockholm: Liber.

Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder*. 1.uppl., Stockholm: Liber

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber.

Evertsson, M. (2013) Kön | Edling C. och Liljefors, F. (red.) *Ett delat samhälle - makt intersektionalitet och social skiktning*. Stockholm: Liber

Gebbels, M. Gao, X & Cai w. (2020) Let's not just "talk" about it: reflections on women's career development in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 32(11) ss. 3623-3643

Graham, G.H., Unruh, J. & Jennings, P. (1991). The Impact of Nonverbal Communication in Organizations: A Survey of Perceptions. *Journal of Business Communication*, 28(1), ss. 45–62.

Grönroos, C. (2015) *Service management och marknadsföring*. 3 uppl., Stockholm: Liber

Göransson, K. (2019). *Etnografi: sjösätt, navigera och ro i land ditt projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Husband, C. (2009). Between listening and understanding. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 23(4), ss. 441–443.

Kirtley Johnston, M. & Reed, K. (2017). Listening Environment and the Bottom Line: How a Positive Environment Can Improve Financial Outcomes. *International Journal of Listening*, 31(2), ss.71–79.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, G. & Alvinus, A. (2020) Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of gender studies* . 29(7), ss. 739–750

Macnamara, J. (2020). Corporate listening: unlocking insights from VOC, VOE and VOS for mutual benefits. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), ss.377–393.

Macnamara, J. (2016a). The Work and ‘Architecture of Listening’: Addressing Gaps in Organization-Public Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), ss.133–148.

Macnamara, J. (2016b). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), ss.146–169.

Macnamara, J. (2016c). *Organizational listening : the missing essential in public communication*. New York, Ny: Peter Lang.

Macnamara, J. (2015). The work and ‘architecture of listening’: Requisites for ethical organisation-public communication. *The International Journal of Communication Ethics*. 12(2), ss. 29-37.

Mahajan, G. (2016) *Value Creation: The Definitive Guide for Business Leaders*. SAGE Publications, Inc.

Rennstam, J & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie : om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Stillion Southard, B.F. & Wolvin, A.D. (2009). Jimmy Carter: A Case Study in Listening Leadership. *International Journal of Listening*, 23(2), ss.141–152.

Whittington, R. Regnér, P. Angwin, D. Johnson, G. & Scholes, K. (2020) . *Exploring strategy: text and cases*. Harlow: Pearson Education Ltd.

Wycoff, B., E. (1994). The language of listening. *Internal auditor*, 51(2), s. 26.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Alla dina svar är anonyma och vi kommer inte utlämna ditt namn och vilket företag du arbetar på. Svaren vi får av dig kommer vi transkribera via programmet Word Office, för att sedan användas i vår analys som empiri. Du får när som helst avbryta intervjun om du känner för det.

Inledande frågor:

- Är du bekväm med att vi spelar in denna intervju?
- Har du några frågor innan vi börjar?
- Vad arbetar du med och vilka ansvarsområden har du?
- Har du någon form av ledningsposition och vad innebär den positionen?

Organisatoriskt lyssnande

Vi kommer senare förklara begreppet organisatoriskt lyssnande för att du ska få full förståelse för det men först:

Organisatoriskt lyssnande är ett begrepp inom management vetenskapen som innefattar hur organisationen lyssnar på sina intressenter. Organisationer har möjlighet att lyssna inom ett flertal olika områden. Några av dessa är genom kundrelations- och kundserviceavdelningar, marknadskommunikationsavdelningar, PR-avdelningar samt att lyssna internt inom organisationen på exempelvis anställda, vilket är vårt fokus på denna uppsats.

- Hur skulle du beskriva organisatoriskt lyssnande?
- Vad skulle du säga är fördelarna med internt organisatoriskt lyssnande?
- Vad skulle du säga är nackdelarna med internt organisatoriskt lyssnande?
- Hur kan ledningen arbeta inom organisationen för att de anställda ska känna ett förtroende och engagemang för organisationen?
- Tror du att organisationen blir mer eller mindre produktiv genom internt organisatoriskt lyssnande?

- Tror du att internt organisatoriskt lyssnande kan bidra till en mer konkurrenskraftig organisation? På vilket sätt i sådana fall?
- Du som man/kvinna, känner du att det finns vissa förväntningar utifrån det kön du har i ledarpositioner?
- Anser du att du är bra på att ställa frågor på ett öppet sätt och lyssna uppmärksam?
- Vilka känslor tror du att en medarbetare känner när den bli lyssnad på kontra inte blir lyssnad på?

Värdeskapande

- Vad är värde för er organisation?
- Vad skulle du säga är den viktigaste faktorn inom organisationen för att skapa värde?
- Hur ser du på värdeskapande i kombination med lyssnande i en organisation?
- Vad anser du att dina medarbetare har för roll i att skapa värde för organisationen?
- Vad anser du att dina medarbetare tillsammans med dig har för roll i att skapa värde för organisationen?
- Har du något konkret exempel då en medarbetare har framfört något till dig som i slutändan var positivt för organisationen?
- Vad innebär organisationskultur för dig?
- Anser du att organisationskulturen har en påverkande faktor i värdeskapande inom organisationen?
- Vilka faktorer i en organisation kan leda till värdeförstöring för hela organisationen?

Icke verbal kommunikation

Med icke verbal kommunikation menar vi hur personen som talar och lyssnar använder sitt kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonläge i samtalet.

- Hur använder du icke verbal kommunikation i samtal?
- Anser du att det är viktigt med icke verbal kommunikation eller räcker det med bekräftelse i form av tal?
- Om du anser att icke verbal kommunikation är viktigt i samtal, vad för typ av icke verbal kommunikation uppskattar du mest?
- Finns det någon risk att man missförstår varandra genom icke verbal kommunikation? Exempelvis i en situation där du förklarar något och du får i svar enbart en nick.
- Hur upplever du ögonkontakt under ett samtal? Anser du att det är viktigt eller inte?

- Vad skulle du säga det kommunicerar att inte hålla ögonkontakt respektive att hålla ögonkontakt?
- Skulle du säga att personens positionering, alltså sittande eller stående har en påverkan gällande kommunikation sinsemellan.
- Hur skulle du säga att tonläget på den som pratar spelar roll i ett samtal?
- Tror du det kan finnas skillnader mellan könen hur de uttrycker sin icke verbala kommunikation, hur i sådana fall?

Effektivt och ineffektivt lyssnande

Med effektivt lyssnande menar vi att den anställda känner sig hörd och förstådd av sin chef i olika sammanhang inom organisationen. Med ineffektivt lyssnande menar vi att den anställda inte känner sig sedd, hörd och förstådd inom olika sammanhang i organisationen.

- Vad anser du det finns för konsekvenser av att lyssna effektivt på sina anställda?
- Vad anser du det finns för konsekvenser av att lyssna ineffektivt på sina anställda?
- Vad tror du det kan finnas för anledningar att det sker ett ineffektivt lyssnande inom organisationen?
- Vad tror du är drivkrafterna till ett effektivt lyssnande inom organisationen?
- Tycker du det är viktigt att ge bekräftelse till den som talar? På vilket sätt i sådana fall ger du bekräftelse?
- Om någon av dina medarbetare säger något du inte förstår eller tolkar korrekt, hur ser du till att den blir rättvist förstådd?
- Anser du att det finns någon skillnad mellan att lyssna och att förstå sina anställda? Vad är i så fall denna skillnad? Hur uttrycker sig denna skillnad i praktiken?
- I vilka sammanhang känner du dig inte lyssnad på?
- Finns det några sammanhang då du tror att dina medarbetare inte känner sig hörda?
- Hur ser du till att dina medarbetare får sin röst hörd och vågar uttrycka det dem vill?
- Hur hanterar och beaktar du det som dina medarbetare framför till dig?
- Hur hanterar du situationer där en medarbetare framför något som ni är oense om?
- Hur hanterar du och lyssnar på situationer där en medarbetare framför något som kan anses vara negativt gentemot dig?
- Finns det situationer då du känner att du lyssnar ineffektivt på dina medarbetare? Om ja, vad kan vara anledningen till detta?
- Hur skulle du säga att du agerar när du lyssnar ineffektivt på dina medarbetare?

- Finns det situationer då du känner att du lyssnar effektivt på dina medarbetare? Om ja, vad kan vara anledningen till detta?
- Hur skulle du säga att du agerar när du lyssnar effektivt på dina medarbetare?

Avslutande: har du något du hade velat lägga till?

Bilaga 2 - Observationsprotokoll

Möte 1 gällande:

| | Person 1 | Person 2 | Person 3 |
|--|----------|----------|----------|
| Bekräftning via tal | | | |
| Kroppsspråk | | | |
| Svarar på meningen eller frågan | | | |
| Ignorerar det som sägs eller hörs | | | |
| Ögonkontakt | | | |
| Hur tonläget är: suckar, ändrar tonläge, varmt | | | |
| Värdeskapande - hur tas informationen vidare? | | | |
| Ansiktsuttryck | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Effektivt lyssnande - bekräftar, uppmärksam, tar i beaktandet osv. | | | |
| Ineffektivt lyssnande | | | |
| Avbryter | | | |
| Defensivt lyssnande | | | |
| Hur löses frågetecken/missförstånd? | | | |
| Hur uppfattar vi organisationskulturen? Högt i tak osv. | | | |
| Hur bemöts de olika könen? | | | |
| Ställer frågor tillbaka | | | |
| Känslobeteenden | | | |
| Övrigt | | | |

Summering/avslutande reflektioner efter mötet: