

EXAMENSARBETE - MAGISTERNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION  
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD  
M2024:73

## Svåra samtal

Enhetschefers erfarenheter av att delta vid svåra samtal  
med medarbetare inom vård och omsorg

Hasselblad, Ina

Rexborn, Christian



HÖGSKOLAN  
I BORÅS

Examensarbetets titel: Svåra samtal  
Enhetschefers erfarenheter av att delta vid svåra samtal med medarbetare inom vård och omsorg

Titel på engelska: Difficult conversation  
Unit managers' experiences of participating in difficult conversations with employees in care and social care

Författare: Hasselblad, Ina och Rexborn Christian

Huvudområde: Vård- och omsorgsadministration

Nivå och poäng: Magisternivå, 15 högskolepoäng

Utbildning: Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg

Handledare: Nord, Tora

Examinator: Börjesson, Angelica

## **Sammanfattning**

Som chef inom vård och omsorg är en viktig del att hantera utmanande samtal, även om chefen saknar formell utbildning för att genomföra dessa samtal. Det finns förväntningar från verksamheten att du som chef ska kunna hantera dessa utmanande samtal. I dessa samtal blir kommunikationsförmåga, ledarstil och samtalskompetens avgörande faktorer för hur väl samtalen faller ut. Syfte med studien är att undersöka och förstå hur chefer inom vård och omsorg uppfattar och hanterar svåra samtal med sina medarbetare. Studien är kvalitativ och utgår från en fenomenografisk ansats. 10 enhetschefer inom tre olika verksamhetsområden intervjuades. Samtliga chefer som deltar i studien är anställda inom vård och omsorg i offentlig sektor såväl som privat verksamhet. Den fenomenografiska analysen utmynnade i tre beskrivningskategorier; Samtalstyper, Förberedelse och Stöd. Beskrivningskategorierna presenterar resultatets variationer med nio olika uppfattningar.

Nyckelord: *Kommunikation, Svåra samtal, Medarbetare, Kollegialt stöd, Enhetschef, Organisation, Fenomenografi och Vård och omsorg.*

## **Abstract**

As a manager in healthcare sector, an important part is handling challenging conversations, even if you lack formal training to carry out these conversations. There are expectations from the organization and employer that you will be able to handle these challenging conversations. In these conversations, communication skills, leadership style and conversation skills become decisive factors in how well the conversations turn out. The purpose of the study is to investigate and understand how managers in healthcare and social care perceive and handle difficult conversations with their employees. The study is qualitative and based on a phenomenographic approach. 10 unit managers within three different operational areas were interviewed. All managers who participate in the study are employed in health care in the public sector as well as private operations. The phenomenographic analysis resulted in three description categories; Conversation types, Organization and Support. The description categories present the variations of the result with nine different perceptions operational areas were interviewed.

Key words: *Communication, Difficult conversations, Employees, Collegial support, Unit managers, Organization, Phenomenography and Health and social care.*

## **Förord**

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till våra familjer och vänner som under uppsatsskrivandet har lyssnat på våra idéer och resonemang. Ert stöd och era insikter har varit ovärderliga för oss.

Vidare vill vi uttrycka vår tacksamhet till de informanter som generöst delat med sig av sina erfarenheter. Utan ert deltagande hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka varandra för det goda samarbetet under studiens gång. Våra olikheter har kompletterat varandra och resulterat i ett givande arbete där vi lärt oss mycket. Genom att arbeta tillsammans har vi både utvidgat vår förståelse och fördjupat vår kunskap.

Slutligen vill vi ta tillfället i akt att tacka vår handledare Tora Nord för hennes tålamod och engagemang. Ditt ovärderliga stöd har varit avgörande för att vi skulle kunna genomföra denna studie på ett framgångsrikt sätt.

Tack!

Hasselblad Ina, Lidköping  
Rexborn Christian, Mariestad  
240606

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>3</b>
<b>SYFTE</b>	<b>4</b>
Forskningsfrågor	4
<b>BAKGRUND</b>	<b>5</b>
Svåra samtal mellan chef och medarbetare ett utforskat område	5
Maktobalans mellan chef och medarbetare	5
Kommunikation som verktyg för det svåra samtalet	6
Kommunikationsteorier, ett avstamp i historia och metod	7
Transmissionsmodellen	7
Fenomenologi	8
Analog kommunikation	8
Paralingvistisk kommunikation	9
Samtal som kommunikationens väg	9
Samtalsledare och olika inställning till rollen	9
Samtalsprocessen	10
Att leda med stil	11
Samtalsstrategier metoder och modeller för att hålla samtal	11
<b>METOD</b>	<b>12</b>
Kvalitativ metod med fenomenografisk ansats	12
Datainsamling	13
Intervjuer och analys	15
Forskningsetiska ställningstagande	16
<b>RESULTAT</b>	<b>17</b>
<b>SAMTALSTYPER</b>	<b>19</b>
Korrigerande och tydliggörande samtal som kan upplevas som svåra	19
Oönskat beteende hos medarbetare som påverkar arbetet	20
Omtanke och gemensamma spelregler	20
<b>FÖRBEREDELSE</b>	<b>22</b>
Chefens förberedelse inför samtal	22
Att välja rätt rum för samtal	24
Chefens genomförande av samtal	24
<b>STÖD</b>	<b>26</b>
Stödfunktioner för chefen	26
Stödfunktioner för medarbetare	27
Kollegialt och organisatoriskt stöd	28
<b>UTBILDNING</b>	<b>29</b>
Utbildningsnivå kopplat till chefsuppdrag	29
Utbildning tillhandahållen av arbetsgivaren	30

<b>DISKUSSION</b>	<b>31</b>
<b>Resultatdiskussion</b>	<b>31</b>
Identifierade ledarskapsstilar	31
Coachande ledarskap	31
Tillitsbaserat ledarskap	32
Auktoritärt ledarskap	32
Agilt ledarskap	32
Omtanke för medarbetare	33
Planering inför mötet med medarbetare	33
Kollegiala stödet som cheferna upplever	34
Genomförande av samtal	35
Språket är av vikt, vilka förutsättningar har vi att förstå varandra?	36
Utbildning för chefsuppdraget	37
Maktförhållanden mellan chef och medarbetare	37
<b>Metoddiskussion</b>	<b>38</b>
Fenomenografiska ansatsen	38
Informanter	38
Datainsamling	39
Dataanalys	40
Informationssökning till vår studie	40
<b>Vidare forskning</b>	<b>41</b>
<b>SLUTSATSER</b>	<b>41</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga 2</b>	<b>47</b>
<b>Bilaga 3</b>	<b>49</b>

## INLEDNING

I den här uppsatsen utforskas chefers perspektiv på svåra samtal mellan dem och medarbetare oavsett vem som initierar samtalet. Som vi kommer visa spelar kommunikation, ledarskapsstil och samtalsteknik en central roll i och för svåra samtal mellan chef och medarbetare. I dagens arbetsliv är det oundvikligt att chefer ställs inför situationer där de behöver ha svåra samtal med sina medarbetare. Dessa samtal kan handla om allt från prestation och arbetsrelaterade frågor till personliga konflikter och beteendeproblem. Hur dessa samtal hanteras kan ha en djupgående effekt på arbetsklimatet och medarbetares engagemang och produktivitet (Bradley & Campbell 2016). Kommunikation är hjärtat i varje mänsklig interaktion, och svåra samtal är inget undantag. Att vara en god kommunikatör innebär inte bara att vara bra på att uttrycka sina egna tankar och känslor, utan också att lyssna aktivt och förstå medarbetares perspektiv. Enligt Alvesson och Cizinsky (2018) är det för chefer viktigt att kunna skapa en miljö där medarbetare känner att de kan uttrycka sina åsikter och bekymmer utan rädsla för negativa konsekvenser eller repressalier. I förlängningen spelar ledarskapsstilen och förhållningssättet en avgörande roll för hur svåra samtal hanteras. Chefer som till exempel distanserar sig så långt att det blir helt neutrala i samtalet kan väcka obehag hos den de möter enligt (Bradley & Campbell 2016). En auktoritär chef kan välja att diktera lösningar och ignorera medarbetares perspektiv, medan en demokratisk ledare kan försöka involvera medarbetaren i beslutprocessen och komma fram till en lösning tillsammans. Att anpassa ledarskapsstilen efter specifika situationer och medarbetarens behov är avgörande för att skapa en öppen och tillitsfull arbetsmiljö.

I chefskapet inom vård och omsorg möter man en betydande komplexitet, med hänsyn till chefernas bakgrund och förutsättningar. I en rapport från Socialstyrelsen (2023) identifierar myndigheten olika aspekter som påverkar utövandet av chefskapet inom vård och omsorg. I dagsläget finns det inte någon utbildning till enhetschef inom vårdsektorn som innefattar både det offentligt finansierade och privat aktörer. Detta belyser även Socialstyrelsen (2023). Till många andra yrken finns det en specifik ram för vad för utbildning som efterfrågas här gör det inte det. Dessutom framhåller de att gruppens storlek är av vikt, d.v.s. antalet medarbetare som varje chef ansvarar för. Socialstyrelsen föreslår till och med införandet av en övre gräns för antalet anställda en chef bör ansvara för. I rapporten visar det sig att snittet för hemvårdsgrupper är 42 medarbetare och arbetsgrupper inom särskilt boende har ett snitt på 52 medarbetare. Enskilda forskningsstudier visar på att verksamheter inom vård och omsorg har ett högre medarbetarantal än övriga verksamheter. Funderingar har väckts huruvida välfärdsverksamheter som vård och omsorg lämpar sig särskilt väl för stora medarbetargrupper? (Corin & Chafi 2022).

Definition av svårt samtal, vad gör samtalet svårt

”I ett professionellt samtal är det vår uppgift att skapa och behålla en god relation under samtalet och det innebär att vi inte reagerar tillbaka när vi möts av negativa känsloreaktioner.”

(Hilmarsson 2012, s. 26)

Enligt Hilmarsson (2012) är ett tydligt kännetecken för ett samtal att det innefattar en gemensam uppgift och ett gemensamt syfte mellan två eller flera människor som innehar olika roller. Dessa roller kan innebära att en person avsiktligt delar information, vilket gör deras roll till informationsgivare. Den andra personen i samtalet antar då rollen som mottagare av informationen. Enligt detta kan rollerna därmed växla under pågående samtal, men samtalsparterna kan inte samtidigt inneha samma roll, eftersom detta skulle hindra en god kommunikation och förståelse.

Vår definition av det svåra samtalet är att det är ett samtal mellan chef och medarbetare där initiativet kan komma från båda parter delar vi med (Bradley & Campbell 2016). När samtalet initieras av chefen kan det bero på olika faktorer som konflikter, missförstånd eller behov av att ge feedback på prestation eller beteende. I sådana situationer är det viktigt att ha en strukturerad tillvägagång för att hantera känslor och nå önskade resultat. Å andra sidan kan samtal som initieras av medarbetaren handla om personliga problem eller utmaningar som denne står inför, där arbetsgivaren kan behöva erbjuda stöd och hjälp. Dessa samtal tenderar att ha en mer löst strukturerad karaktär, där chefen kan behöva agera mer intuitivt och anpassa sig efter medarbetarens känslor och behov.

Oavsett vilken part som initierar samtalet är det avgörande att skapa en trygg och öppen miljö där båda parter känner sig hörda och respekterade. Enligt (Engquist 2015) är förmågan att visa empati och lyssna aktivt är grundläggande för att bygga förtroende och förståelse. Detta eftersom målet med samtalet är att nå en ömsesidig förståelse och att identifiera eventuella åtgärder som behövs för att lösa problemen eller stödja medarbetaren på bästa möjliga sätt.

Det finns enligt Jensen och Ullberg (2013) många teorier kring hur samtal utformas, och studier av kommunikation sträcker sig tillbaka till antiken, men det var under 1900-talet början som det fick särskild uppmärksamhet. Författarna menar vidare att utvecklingen av nya medieformer såsom radio, tv och datorer har gjort oss som mottagare mer tillgängliga, vilket har öppnat nya möjligheter för dem som vill nå oss, liknande dynamiken i reklamvärlden där ökad exponering kan leda till ökad försäljning. När tekniken ändras så är vi ändå människor med känslor och tankar, personliga erfarenheter. Därav är vår bedömning ändå att mycket av det vi kunnat läsa om studier kring samtal och dess utformning ändå står sig trots att det är en tid sedan det studerades. De samtal som vi kallar svåra samtal är ofta mer djupgående och berör oss på ett personligt plan. För att ha meningsfulla och effektiva samtal är det, enligt Jensen och Ullberg (2013), viktigt att tillämpa olika tekniker för planering och genomförandet av samtalen för att det ska bli så konstruktivt som möjligt.

Samtalstekniker är verktyg som chefer kan använda sig av för att underlätta kommunikationen i svåra samtal och uppnå önskade resultat. Enligt Jensen och Ullberg (2013) är en sådan teknik att kunna lyssna aktivt och fokusera på att försöka förstå medarbetarens perspektiv. I korthet betyder det att man som chef ställer öppna frågor, upprepa medarbetarens ord för att visa att man har uppfattat och inte avbryta. Andra tekniker inkluderar att använda ”jag” budskap för att uttrycka sina egna känslor och upplevelser såsom - jag hade förväntat mig mer. En viktig aspekt är också att vara tydlig och koncis i kommunikationen för att undvika missförstånd och förvirring.

I själva samtalet mellan chef och medarbetare är det viktigt att skapa en miljö av öppenhet och respekt. Bradley och Campbell (2016) belyser även att chefer som förbereder sig för samtal med medarbetare, där svåra ämnen kommer att tas upp, troligtvis upplever stress eller till och med obehag inför uppgiften. Oavsett vem som initierar samtalet bör man tänka på att göra detta på ett mjukt och empatiskt sätt, tydligt kommunicera syftet med samtalet och ge motparten tillräcklig tid och utrymme att uttrycka sig. Att vara medveten om kroppsspråk och tonfall kan också bidra till att skapa en atmosfär av tillit och förståelse. Under själva samtalet är det också viktigt att följa upp och repetera de som man kommer överens om. På så sätt kan chefen i samtalet stämna av om det råder samförstånd om vad som sagts. Det visar att chefen tar in medarbetarens åsikter och bekymmer. Svåra samtal mellan chefer och medarbetare kräver alltså en kombination av god kommunikation, tydligt budskap från sändaren, ett väl avvägt språk för de som ingår i samtalet (Engquist 2009). En anpassad ledarskapsstil och användning av lämpliga samtalstekniker leder alla till ett möte där budskapet lättare landar in hos mottagaren (Barge 2014; Bradley & Campbell 2016; Nuottila, Aaltonen & Kujala 2022). En effektiv kommunikation innebär att det sändaren levererar ett klart, tydligt och lättförståeligt budskap. Det involverar också att skapa ömsesidig förståelse och engagemang mellan samtalsparterna. Utöver ovanstående innefattar också god kommunikation att kunna lyssna aktivt och vara medveten om mottagaren och anpassa sitt språk därefter.

## **PROBLEMFORMULERING**

Att navigera genom svåra samtal, som är en central del av chefskapet, kan vara utmanande eftersom det ofta saknas riktlinjer för hur dessa samtal ska hanteras. Hur det hanteras är väldigt varierande, beroende på den enskilda chefens ingång i frågan. Det stöd som finns att tillgå är kanske främst HR och kolligalt stöd för chefen. Inom chefskapet uppstår frekvent situationer som kräver kommunikation och konstruktiv hantering av konflikter eller utmaningar. Dessa färdigheter är starkt beroende av den enskilda chefens kompetens och personliga egenskaper. Givande samtal kan vara avgörande för att lösa problem, bygga förtroende och främja en hälsosam arbetsplatskultur. När det gäller medarbetarna kan de välja att ha med sig en facklig representant till de möten som vi avser i arbetet. Men i arbetet har vi valt att se på frågeställningen från enhetschefen håll.

Naturligtvis är chefer starkt påverkade av den organisation hen verkar i, där både storlek och ekonomiska förutsättningar spelar en avgörande roll. Enligt Socialstyrelsens (2023) rapport är det även tydligt att arbetsrollen för förstalinjens chef varierar lokalt, samtidigt som behoven hos vårdtagarna skiljer sig åt. Det finns således betydande skillnader i förutsättningarna på många nivåer i landet, även om arbetsuppgifterna i stor utsträckning kan vara likartade. I vår undersökning inkluderar vi en mångfald av vårdgivare, från den lilla kommunen till multinationella företag.

Socialstyrelsen (2023) genomförde även en undersökning av utbildningsnivån bland chefer. I rapporten framgår det att 87 procent av enhetscheferna inom hemtjänsten och 93 procent inom särskilt boende har en högskoleutbildning, dock specificeras inte

vilken utbildningsnivå det rör sig om. Under arbetet har Socialstyrelsen (2023) även genomlyst utbildningssituationen för vidare rekrytering av enhetschefer till offentlig sektor. Efter att ha övervägt för- och nackdelar beslutade de att inte införa ett utbildningskrav på enhetschefer då det skulle kunna skapa en oönskad särreglering. Arbetsgivarsidan uttryckte farhågor om att för stor vikt skulle läggas vid utbildningsnivån istället för vid personliga egenskaper. Utifrån egen erfarenhet och observationer inom liknande verksamheter har vi noterat att flera chefskollegor har en kandidatexamen inom olika områden såsom sjuksköterska, fysioterapeut, ekonomi och sociologi.

Chefer är också individer, och deras förhållningssätt speglar både deras kunskap och personlighetsdrag. Detta påverkar deras ledarskap och hur de hanterar känsliga ämnen, eftersom människor reagerar olika på olika saker. Det som en person upplever som känsligt behöver inte påverka en annan.

Det vi i denna studie inte har belyst är hur medarbetarna upplever bemötandet från chefen. Bradley och Campbell (2016) betonar vikten av att chefer kan visa sig känslomässigt engagerade och berörda i situationer och därmed inte framstå som känslökalla.

Utbildningsnivån hos chefer kan påverka samtal med medarbetare genom att ge djupare förståelse för problem och förbättra deras kommunikations- och konfliktlösningsförmåga. En bredare kunskapsbas möjliggör också empati och förståelse för medarbetarnas olika perspektiv, vilket skapar en stödjande arbetsmiljö. Dessutom kan utbildade chefer främja en kultur av lärande och utveckling samt inspirera medarbetare. Utbildningsnivån är dock bara en av flera faktorer som påverkar chefens ledarförmåga, tillsammans med personlighetsdrag och erfarenheter.

En av chefernas arbetsuppgifter är att hantera samtal med medarbetare. Dessa samtal kan variera från att ge feedback och genomföra utvecklingssamtal till att lösa konflikter och diskutera känsliga ämnen. Samtal med medarbetare är avgörande för att bygga förtroende, främja en god arbetsmiljö och säkerställa att medarbetarna känner sig hörda och värderade. Trots vikten av denna uppgift finns det en brist på formella utbildningar för chefer inom detta område, vilket gör att praktiska färdigheter och erfarenheter blir avgörande för att chefer ska kunna känna sig trygga och kompetenta i sitt ledarskap.

## **SYFTE**

Syftet med studien är att undersöka och förstå hur enhetschefer inom vård och omsorg uppfattar och hanterar svåra samtal med sina medarbetare.

## **Forskningsfrågor**

- Vilka samtal uppfattas som svåra av chef och varför uppfattas de som svåra?
- Vilka förberedelser gör chefen inför samtalen och hur mer konkret genomför chefen svåra samtal?
- Vilka kompetenser är avgörande för en chef att besitta för att framgångsrikt genomföra dessa samtal, och hur reflekterar chefen själv över detta?

## **BAKGRUND**

### **Svåra samtal mellan chef och medarbetare ett utforskat område**

Forskningen kring svåra samtal mellan chefer och medarbetare inom vård och omsorg är begränsad. Det är även brist på vetenskapliga studier som specifikt fokuserar på det svåra samtalet mellan chef och medarbetare (Bradley & Campbell 2016). En studie som vi dock har funnit vara särskilt relevant för vårt egna arbete är gjord av Bradley och Campbell (2016). Studien utförd av Bradley och Campbell (2016) är uppdelad i tre delar och använder en mix av olika metoder däribland djupintervjuer och enkätsvar. De har noggrant avgränsat sin studie till relationen mellan sjuksköterskechefer och medarbetare, vilket utgör en unik dynamik. Resultatet från Bradley och Campbell (2016) indikerar lyckade resultat i svåra arbetsplatskonversationer som kräver en balans mellan uppgiftsorienterade och relationsorienterade mål. Särskilt betonar de att framgång inom det senare området är starkt beroende av förmågan att uttrycka empati och stärka en persons självbild. Det är en relation som kan utvecklas över lång tid, förutsatt att både arbetsgivare och arbetstagare trivs och att arbetet fortlöper smidigt. Utifrån personliga erfarenheter har Barge (2014) utfört sin studie som belyser flera viktiga aspekter och lärdomar från en personlig händelse. Efter att ha förlorat sin chef på arbetet genom självmord, står han inför en oväntad situation när han erbjuds att ta över rollen som tillförordnad chef. Han delar med sig av de olika stegen i denna övergång, där han går från att ha av sagt sig chefskapet till att åter igen aktivt ta på sig en ledarroll, under extraordinära förhållanden i organisationen. Vidare betonar Barge (2014) vikten av kommunikation i den situation då han går från kollega till chef för sina medarbetare under extraordinära förhållanden. Reflektionen från Barge's (2014) studie är att kommunikationen är en central faktor när man går från att vara en kollega till att ta chefsrollen, särskilt när det sker av lojalitet gentemot organisationen snarare än av egen vilja. Studien ovan belyser vikten av kommunikation i chefskapet gentemot sina medarbetare.

Precis som Bradley och Campbell (2016) har vi upplevt en utmaning i att hitta vetenskaplig forskning och litteratur inom området, svåra samtal mellan chef och medarbetare. Trots den stora mängd forskning, med över fyra miljoner träffar vid en enkel sökning om konfliktsamtal, är det svårt att finna vetenskaplig litteratur som fokuserar på den typ av samtal som vår studie vill belysa, såsom svåra samtal mellan chef och medarbetare. Än idag, åtta år efter Bradley och Campbells (2016) studie, är det fortfarande svårt att finna forskning som täcker området som vi utforskar.

### **Maktobalans mellan chef och medarbetare**

Enligt Giddens, Birdsall och Nilsson (2003) innebär makt att individer och grupper har förmågan att försvara sina egna intressen även om andra motsätter sig detta. Makt är en central komponent i nästan alla relationer, inklusive relationen mellan chef och medarbetare. I arbetslivet har chefen vanligtvis ett maktövertag i relationen till medarbetaren, då chefen representerar arbetsgivaren. Sjøvold (2019) hänvisar till en undersökning bland nordamerikanska chefer i vilken 9 av 10 uppger att de upplever att de utövar makt i sitt chefskap. Denna observation leder till slutsatsen att maktutövning är vanligt förekommande och kan betraktas som både nyttigt och nödvändigt i

chefsskapet. Även en studie av norska ledare bekräftar dessa resultat enligt Sjøvold (2019), vilket tyder på att maktutövning är en vanlig företeelse och ofta betraktas som nödvändig och väsentlig inom ledarskapet. När vi reflekterar över samtal mellan chef och medarbetare, där chefen innehar makt, framträder en unik dynamik som kan påverka både själva samtalet och dess utfall. Obalansen kan utgöra hinder för en öppen och konstruktiv dialog, vilket kräver att chefen agerar med medvetenhet och innehar strategier för att bibehålla den respekt och tillit som vi inledningsvis i uppsatsen berörde, som centralt för samtalen mellan chef och medarbetare. Även om det är chefen som i maktförhållandet har den tyngre vikten så visar Bradley och Campbell (2014) på att också erfarna första linjens chefer kan känna obehag inför svåra samtal. Detta i form av kroppsliga reaktioner såsom sömnbrist, ångest, stress och en känsla av utmattning. Vår tolkning är att dessa samtal inte tas lättvindigt, då de involverar mellanmänniska relationer och ofta väcker känslor och erfarenheter. Bradley och Campbell (2014) belyser även obalansen som uppstår när en överordnad önskar samtala med en medarbetare om någon som inte är tillfredsställande för arbetsgivaren. I sådana situationer kan medarbetarens reaktion inkludera ett defensivt motstånd, så som hämndåtgärder. Det kan vara anklagelser om trakasserier och handlingar av trots.

En annan oro uppstår angående maktobalansen mellan överordnad och medarbetare. Kommer all information fram? Ibland händer det att medarbetare i verksamheten bestämmer sig för att "detta pratar vi inte om". Som chef är man beroende av att medarbetarna är lojala och ärliga om vad som händer i verksamheten (Scrimshire, Lensges, Webster & Crosby 2021). De har studerat vad som händer när medarbetare inte delar med sig av viktig information. Ett av deras fall innefattar ett stort multinationellt företag som står inför stora skadestånd. År 2017 manipulerade en bilproducent utsläppsvärden. Även om cheferna hölls ansvariga visade det sig vid närmare granskning att informationen inte hade nått ansvariga ledare. Exakt varför detta hände är omöjligt att svara på, men Scrimshire et al. (2021) identifierar mönster i sin studie angående när medarbetare behåller information själva, nämligen när deras lojalitet till chef och företag är låg. Reflektionen som kan dras från ovanstående är att när medarbetare inte delar information med ledningen blir det utmanande att driva arbetet framåt. Det understryker återigen vikten av kommunikation som en central del av organisatoriska relationer mellan ledning och anställda.

## **Kommunikation som verktyg för det svåra samtalet**

Kommunikation är en interaktion där individer utbyter budskap, påverkan och bekräftelse (Engquist 2009). Det sker genom olika kanaler som verbalt och icke-verbalt språk, ansiktsuttryck och kroppsspråk (Jensen & Ulleberg 2013). Förväntningar och värderingar påverkar processen. För att förstå varandra krävs ibland tålmod och fantasi på grund av språkets mångtydighet och variationen i våra utgångspunkter och situationer (Nilsson & Waldemarson 2011).

Kommunikation är en grundläggande del av en chefs arbete och bidrar till att uppnå effektivt ledarskap, enligt (Ahrenfelt 2013), vilket innebär att skapa en miljö där medarbetare kan utvecklas och växa till sin fulla potential. På arbetsplatsen sker kommunikation på olika nivåer, från dagliga interaktioner till formella möten (Lind Nilsson & Gustafsson 2006).

Enligt Hilmarsson (2012) finns det tydliga skillnader i samtalsstrukturen beroende på vem som initierat samtalet. Tabellen nedan illustrerar detta tydligt genom att visa på de skillnader som kan råda i samtalsstrukturen beroende på vem som tar initiativ till samtalet. En reflektion i sammanhanget är att när en medarbetare tar kontakt med sin chef innebär det inte automatiskt att samtalet är ostrukturerat och oförberett enligt Hilmarsson (2012). Vi menar att medarbetaren mycket väl kan vara väl förberedd och ha en mycket strukturerat tillvägagångssätt. Möjligen att det ur chefens perspektiv kan det te sig som tabellen nedan visar.

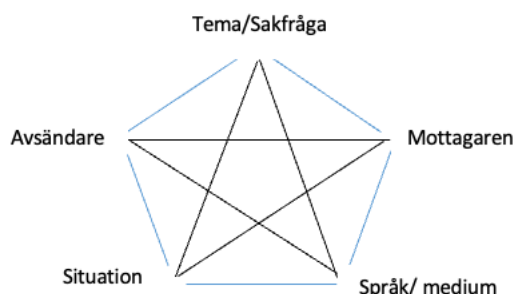
Tabell 1. Vår tolkning av Hilmerssons (2012) strukturella skillnader i mötesform mellan chef och medarbetare och vice versa.

<b>Chef -&gt; Medarbetare</b>	<b>Medarbetare -&gt; Chef</b>
Planerat	Oplanerat
Strukturerat	Saknar struktur
Avsatt tid	Oförberedd
Tydlig målsättning	Var som helst
En leder samtalet	Oklar tidsåtgång

## Kommunikationsteorier, ett avstamp i historia och metod

Jensen och Ullberg (2013) presenterar den retoriska femkanten som en central modell för att förstå kommunikation. En balans mellan de olika elementen är avgörande för att samtalets innehåll ska anpassas efter initiativtagarens budskap. Denna balans är relevant i olika sammanhang, såsom undervisning, offentliga tal, Tv-debatter och gruppsamtal. Viktigt är att bedöma lämpligheten, använda passande uttryck, timing samt anpassa sig till publiken. De fem elementen i modellen är situation, tema/sakfråga, avsändare, mottagare och språk/medium. För en mer visuell bild av den retoriska femkanten se figur 1.

Figur 1. Den retoriska femkanten (Jensen & Ullberg 2013, s. 69)



## Transmissionsmodellen

Transmissionsmodellen, enligt Jensen och Ullberg (2013), framställer kommunikation som en monolog där talaren är sändare och lyssnarna är mottagare av meddelandet. Ett typexempel är ett informationsmöte, där tydlighet från sändaren är avgörande för att alla mottagare ska förstå. Enligt modern kommunikationsteori tolkar dock mottagarna aktivt

det de hör och skapar mening utifrån orden och andra intryck. Kommunikation är därmed en aktiv tolkning och meningsskapande process för alla parter. Jensen och Ullberg (2013) betonar att kommunikation är centralt för vår existens och för forandet av vår tillvaro i relation till andra människor. De poängterar att vi behöver förstå människan som kommunikativt formad och att kommunikation är det centrala i vårt samspel. ”Vi behöver byta fokus från att förstå människan som en isolerad individ, till att förstå att människans grundvillkor är att kommunicera – kommunikation är det centrala!” (Jensen & Ullberg 2013, s.63) Det är därför viktigt att vara medveten om att kommunikation inte bara handlar om överföring av information, utan också om att tolka helheten av hur något sägs och skapas mening i det som förmedlas (Jensen & Ullberg, 2013).

### **Fenomenologi**

Fenomenologi är en teori och metod som används inom filosofisk och vetenskaplig forskning, och det är även en gren inom kommunikationsteorier (Jensen & Ullberg 2013). Ordet "fenomenologi" härstammar från grekiska och betyder "läran om det som visar sig för oss". Fenomenologi är influerad av den hermeneutiska metoden, vilken fokuserar på tolkning. Dessa två grenar är nära besläktade, men den fenomenologiska inriktningen betonar dialog som en central del av kommunikationsteorin. Enligt Kvale, Brinkmann och Torhell (2014) har fenomenologin haft en betydande inverkan på utvecklingen av kvalitativ forskning. Den har framför allt varit viktigt för etableringen av steg och procedurer för analys inom metoden, vilket har bidragit till att göra kvalitativ forskning till en legitim vetenskaplig strävan och främjat en essentialistisk syn på forskning. Detta innebär att synsättet tenderar att förespråka att forskning bör fokusera på att upptäcka och bekräfta grundläggande essenser snarare än att utforska mångfalden och föränderligheten inom ämnet. Vidare skriver Kvale et al. (2014) att kritik mot fenomenologin ofta riktar in sig på dess intresse för att beskriva de givna fenomenen.

### **Analog kommunikation**

Den icke-verbala kommunikationsdelen omfattar alla aspekter som inte uttrycks verbalt, såsom tonfall, kroppsspråk, ansiktsuttryck samt hur vi formulerar våra ord, inklusive meningsuppbyggnad, rytm och betoning. I sin bok ger Jensen och Ullberg (2013) ett utmärkt exempel på analog kommunikation:

"Skillnaden mellan analog och digital kommunikation blir tydlig när man lyssnar på ett radioprogram på ett främmande språk. Man förstår inte ett ord av vad som sägs, men av tonfall, satsmelodi och rytm kan man gissa om det handlar om en konflikt, ett formellt samtal eller en flört. Man uppfattar och tolkar den analoga kommunikationen."

(Jensen & Ullberg 2013 s. 151)

Vår reflektion på den analoga kommunikationen är att den blir ännu mer förstärkt när vi använder flera aspekter av våra kommunikationsförmågor. Genom att integrera olika

element i vår kommunikation, såsom kroppsspråk och uttryck, blir budskapen tydligare även om vi inte delar samma språk. Trots att språkförståelsen kan vara begränsad, kan vi ändå ställa och besvara frågor genom kroppsspråket. Människors uttryck och kroppsspråk kan ofta avslöja deras känslor och stämningar, vilket gör minspel och hållning avgörande faktorer i kommunikationen. Genom att vara medvetna om dessa signaler kan vi förbättra vår förmåga att tolka och förstå varandra även utan att använda ord.

### **Paralingvistisk kommunikation**

"Para" betyder "bredvid" eller "tillsammans med". Det förstärker den analoga kommunikationen, enligt Jensen och Ullberg (2013), genom att inkludera exempel såsom hostningar, darrande röst, tonfall, kroppshållning, gester och språkrytm, för att nämna några. I rollen som chef kan paralingvistisk kommunikation anses vara en viktig färdighet att behärska och vara medvetna om samt kunna anpassa sig efter, särskilt när det gäller att förstå och svara på medarbetares reaktioner. Ibland kan det vara nödvändigt att ajournera samtalet för att ge medarbetaren utrymme att samla tankarna och reflektera innan samtalet fortgår.

### **Samtal som kommunikationens väg**

Samtal är en central del av mänskligt samspel och kommunikation. Genom samtal kan vi dela tankar, känslor och idéer med varandra, vilket främjar förståelse, samarbete och gemenskap. I en värld där kommunikation tar olika former och sker i olika miljöer är förmågan att föra meningsfulla samtal en avgörande färdighet för att bygga relationer och uppnå mål. Nedan kommer vi att belysa olika former av samtal. Vårt syfte är att visa på den mångfald av samtalsformer som våra informanter upplever i sitt arbete. Detta ger oss en översikt över de olika samtal som förekommer i vardagen och låter oss även identifiera vilka som *inte* klassificeras som svåra samtal. De samtal vi belyser nedan fokuserar på individens utveckling och samtalets karaktär. Vi har medvetet valt att inte inkludera ytterligare faktorer i organisationen eller arbetsmiljön som kan påverka individen, eftersom vi har undersökt samtalen som enskilda fenomen utifrån chefens perspektiv på samtal.

### **Samtalsledare och olika inställning till rollen**

Hilmarsson (2012) diskuterar olika samtalsledares inställning till kommunikation med medarbetare och betonar vikten av ett öppet sinne. Aggressiva samtalsledare tar kontroll och dominerar samtalet på bekostnad av andra, medan passivt aggressiva använder vassa och skuldbeläggande frågor för att underminera andra. Passiva samtalsledare låter motparten styra samtalet, vilket kan leda till bristande röd tråd och missförstånd. Vid passivt ställningstagande förbereder sig samtalsledaren innan samtalet och har redan bestämt rätt och fel, vilket kan hindra öppen lyssning. För att främja en annan persons välbefinnande behöver samtalsledaren bortse från sina egna känslor och bekymmer (Hilmarsson, 2012).

Sammanfattningsvis är det under samtalet viktigt att samtalsledaren tar en aktiv roll i att styra och hålla samtalet fokuserat på dess mål och syften utan att förekomma resultatet.

Vidare behöver samtalet planeras och struktureras för att inte någon information skall utebli i samtalet.

Att ha rollen som samtalsledare beskriver Engquist (2015) som en konst. Där den som axlar rollen behöver få träning och kunskaper för att över tid nå färdigheter och beskriver transformationen från kunskap till konst med en illustration.

Engquists modell, som illustreras nedan, visar en progression genom olika stadier av medvetenhet och kunskap när det gäller att leda och driva samtal. I det första steget är personen inte medveten om sina brister och kunskapsluckor i förhållande till att driva och leda samtal. Sedan blir personen medveten om sina kunskapsbrister och kanske söker vidareutbildning för att förbättra sina färdigheter. I det tredje steget är personen medveten om sin kunskap och sina säkra områden, och kan välja att fortsätta förbättra sina färdigheter som samtalsledare och öka sin medvetenhet. Det sista steget innebär att personen har kunskaper som de inte är medvetna om, men som de kan tillämpa framgångsrikt i praktiken, även i känsliga samtalssituationer. När man är trygg i sin kunskap och befinner sig längre till höger i modellen, kan fokus läggas på innehållet i samtalet snarare än på hur det förs. Genom repetition och övning kan man enligt Engquists modell utveckla sin konst och skicklighet. Vår tolkning av Engquists modell är att en erfaren chef med förståelse och ökad kompetens längs vägen kan vara mer kapabel att hantera dessa samtal än de själva tror sig vara.



(Engquist 2015 s. 123)

### **Samtalsprocessen**

Nilsson och Waldemarsson (2021) betonar vikten av att ägna några sekunders koncentration strax innan ett samtal för att kunna vara fokuserad under hela samtalets gång. Det är avgörande att lyssna aktivt från samtalets början och vara helt engagerad i samtalsinnehållet samt uppmärksamma den andre personens ord och handlingar. Det finns inget standardiserat sätt att inleda ett samtal, men att börja med en hälsning, lite småprat och sedan tydligt specificera syftet och målet med samtalet samt den tillgängliga tiden anses vara goda utgångspunkter.

En vanlig metod som används i olika former av samtal är att samtalsledaren regelbundet sammanfattar diskussionen. Genom att återge eller uttrycka det som har sagts kan samtalspartnern få klarhet genom att höra hur denne uttrycker sina tankar och svårigheter. Oavsett typ av samtal är förmågan att ställa relevanta frågor avgörande för att driva samtalet framåt, medan förmågan att lyssna aktivt utgör en viktig förutsättning för kommunikationen. Vid avslutningen av samtalet sammanfattas och upprepas eventuella beslut och överenskommelser. Efteråt är det viktigt att anteckna viktiga punkter som har berörts, eventuella beslut som har tagits och fastställa tidpunkten för nästa samtal. För att underlätta detta är det viktigt att med några nyckelord notera de

huvudsakliga teman som diskuterats, eventuella överenskommelser och egna reflektioner.

## **Att leda med stil**

Alla organisationer förutsätter att ledarskapet har en central betydelse för medarbetarnas agerande (Alvesson & Cizinsky 2018). Olika organisationstyper som kommuner, privata företag och regioner står inför olika utmaningar och mål, vilket kräver olika ledarskapsstilar för att skapa en effektiv och anpassningsbar organisation. Vår forskning har identifierat flera ledarskapsstilar, både de traditionella teoretiska modellerna och de som är anpassade av ledare och påverkade av olika teorier dvs coachande, tillitsbaserat, auktoritärt och agilt ledarskap. För att förstå skillnaderna mellan dessa modeller presenterar vi en översikt över de olika ledarskapsstilarna som våra informanter har belyst i resultatdiskussionen. I linje med Alvesson och Cizinsky (2018) noterar vi att ledarskapstekniker och organisationsstrukturer går igenom trender över tid. För att harmonisera ledarskapet investerar organisationer i olika konceptuella utbildningar för sina chefer, i syfte att på sikt uppnå en enighet och legitimitet i arbets sättet. Samtidigt observerar vi att chefer är individer och tillämpar sina kunskaper på olika sätt. Vi reflekterar också över om det verkligen är fördelaktigt att alla chefer skulle följa samma ledarskapsstil, med tanke på att chefer är unika individer med sina egna personlighetsdrag. Precis som de har unik kännedom om den arbetsgrupp de är satta att leda och utveckla, genom att vara närvarande kan de se vad medarbetarna behöver för typ av ledning och stöd.

## **Samtalsstrategier metoder och modeller för att hålla samtal**

Samtal mellan människor, vare sig det sker inom professionella ramar eller i vardagliga situationer, är en central del av vår kommunikation. Genom att använda olika strategier för samtal kan individer förbättra sin förmåga att lyssna aktivt, ställa relevanta frågor och hantera konflikter på ett konstruktivt sätt, enligt (Paulsson 2008). Genom att tillämpa sådana strategier kan vi öka vår förståelse för andra människors perspektiv och hitta gemensamma och positiva lösningar. En ökad medvetenhet och användning av samtalstekniker kan bidra till att skapa en atmosfär av öppenhet, tillit och samarbete i olika sammanhang.

Samtalstekniker är en avgörande del av framgångsrik kommunikation och interaktion mellan människor, oavsett om det sker inom professionella ramar eller i vardagliga situationer. Enligt Jensen och Ullberg (2013) är samtalstekniker, strategier och metoder de som används för att underlätta och förbättra kommunikationen mellan människor. Dessa tekniker kan omfatta olika aspekter av kommunikationen, inklusive lyssnande, tal, frågeställning och hantering av konflikter.

Några vanliga samtalstekniker enligt Jensen och Ullberg (2013) inkluderar aktivt lyssnande, vilket innebär att vara närvarande och engagerad under samtalet för att förstå den andra personens perspektiv. Att ställa öppna frågor uppmuntrar till en djupare dialog och förståelse. Reflektion av det som den andra personen har sagt visar att man har förstått och uppmärksammat deras tankar och känslor. Empati, där man visar medkänsla för den andra personens situation och känslor, främjar en positiv och

respektfull samtalsmiljö. All kommunikation sker i en relation mellan de som deltar i samtalet.

## **METOD**

I det här avsnittet kommer vi att motivera valet av en fenomenografisk ansats för vår studie. Vi kommer att presentera bakgrunden och förhållningssätten inom fenomenografi och även beskriva arbetsgången för vår studie.

### **Kvalitativ metod med fenomenografisk ansats**

Eftersom studiens syfte är att undersöka och förstå enhetschefers uppfattningar och erfarenheter av svåra samtal inom vård och omsorg, har vi valt en kvalitativ metod med en fenomenografisk ansats, i linje med Paulsson (2008). Det centrala fenomenet som studeras är chefers uppfattningar och erfarenheter av samtal som de själva benämner som "svåra samtal" mellan dem och medarbetare. Samtalen kan initieras både av chef och av medarbetare. Medarbetare har inte intervjuats i vår studie, vilket innebär att vi inte redogör för deras uppfattningar av samtalet. Det som framgår i vår studie är därför endast chefens upplevelse, avseende såväl planerade som vid oväntade möten där en medarbetare söker upp sin chef för samtal.

Fenomenografi är en kvalitativ metod som myntades 1981 av forskare vid institutionen för pedagogik, vid Göteborgs universitet. Metoden används för att studera företeelser eller specifika aktiviteter och syftar till att undersöka och förstå mänskliga fenomen, såsom tankar, motiv, attityder, uppfattningar och relationer till olika företeelser (Paulsson 2008). Vi ser att fenomenografin delas in i två huvudtyper, vars angreppssätt skiljer sig åt avseende sättet de tolkar och analyserar människors förståelse av olika fenomen. Paulsson (2008) använder termerna första och andra ordningens perspektiv för att beskriva olika aspekter av fenomenografi.

Första ordningen refererar vanligtvis till "fakta", det vill säga själva företeelsen eller hur något är, medan andra ordningens perspektiv beskriver hur något uppfattas av en individ. I andra ordningens perspektiv undersöks hur fenomen ter sig för en person. Sammanfattningsvis är detta ett sätt att analysera hur människor lär och förstår olika ämnen och koncept. Rosberg (2017) skriver att utmaningen i en studie är att försöka få respondenterna att beskriva sina egna upplevelser av de situationer vi är intresserade av. Vår tolkning är att den fenomenografiska metoden syftar till att beskriva och analysera människors olika sätt att förstå och tolka fenomen i världen runt omkring dem.

Vi anser att fenomenografi är den mest lämpade metoden för vår studie. Genom att kartlägga och beskriva variationen i respondenternas uppfattningar och erfarenheter av olika samtalssituationer kan vi fånga chefernas uppfattningar och erfarenheter. Denna metod möjliggör också att vi kan identifiera skillnader och likheter mellan dem, vilket är i linje med Forster (2013) observation om att fenomenografisk ansats, med sin strukturerade natur, ger möjlighet att tydligt belysa olika uppfattningar om det aktuella fenomenet.

Samtliga chefer som deltar i studien är anställda inom vård och omsorg i offentlig sektor såväl som privat verksamhet. Respondenterna är anställda som första linjens chef. Det som skiljer cheferna åt är deras utbildningsnivå, erfarenheter och storleken på de arbetsgrupper de ansvarar för.

## **Datainsamling**

För att få tillgång till respondenter skickade vi ett mail till ett antal verksamhetschefer inom tre olika typer av verksamheter i kommunal, regional och privat sektor. I mailet bifogade vi ett informationsbrev där vi presenterade oss och syftet med vår studie. När verksamhetschefen gett sitt medgivande till att vi fick utföra intervjuer i verksamheten skickade vi ut ett mail med inbjudan till tilltänkta respondenter. Respondenterna valdes ut slumpmässigt efter att författarna begärt ut adresslista på chefer inom berörd verksamhet. Alla informanter som deltog i studien representerar olika delar av vårdsektorn. Några informanter arbetar på sjukhus och representerar därmed sjukhusvården, medan andra är verksamma inom kommunal vård och omsorg, vilket ger insikter från kommunal verksamhet. Dessutom inkluderade vi informanter från privata aktörer som erbjuder akutvård. Genom att inkludera dessa olika grenar av vårdsektorn får vi en bredare och mer mångfacetterad bild av upplevelser och perspektiv från chefer inom vården, som är i linje med vår forskningsansats.

I andra steget efter att respondenterna uttryckt sitt intresse för att delta i studien, skickade vi ytterligare ett mail med intervjufrågor och tidsbokning. Inbjudan till informanterna inkluderade även information om att deltagandet var frivilligt och att de hade rätt att avbryta sitt deltagande när som helst. Informationen betonade även att all data skulle vara avidentifierad och inte kunna spåras till en specifik person eller arbetsplats. I samband med inbjudan informerades det också om att intervjuerna skulle spelas in för att kunna transkriberas. Intervjufrågorna inkluderades i inbjudan så att cheferna kunde förbereda sig inför intervjuerna.

Totalt deltog 10 chefer och intervjuerna genomfördes via Teams eftersom de geografiska avstånden inte tillät fysiska möten. Två pilotintervjuer genomfördes och transkriberades initialt för att utvärdera intervjufrågorna, men dessa ingick inte i den faktiska studien, detta i enighet med (Henricson 2017).

Tabell 2

Information om respondenterna, färgen indikerar att kvinnor är representerade av rosa och män av blå färg.

Informant 1	Ålder 50-55	Utb. <u>Gymn.utb</u>	År i yrket 3	Org. Kommun
Informant 2	Ålder 45-50	Utb. <u>Gymn.utb</u>	År i yrket 2	Org. Privat
Informant 3	Ålder 40-45	Utb. <u>Fil.kand</u>	År i yrket 5	Org. Kommun
Informant 4	Ålder 65-70	Utb. <u>Fil.kand</u>	År i yrket 32	Org. Kommun
Informant 5	Ålder 45-50	Utb. <u>Fil.Mag</u>	År i yrket 10	Org. Privat
Informant 6	Ålder 50-55	Utb. <u>Fil.kand</u>	År i yrket 26	Org. Kommun
Informant 7	Ålder 45-50	Utb. <u>Fil.Kand</u>	År i yrket 3	Org. Privat
Informant 8	Ålder 45-50	Utb. <u>Fil.Mag</u>	År i yrket 1	Org. Privat
Informant 9	Ålder 35-40	Utb. <u>Fil.Mag</u>	År i yrket 2	Org. Region
Informant 10	Ålder 35-40	Utb. Master	År i yrket 6	Org. Region

## Intervjuer och analys

Vi har utvecklat en intervjuguide med semistrukturerade frågor, utifrån Henricsson (2017) som framhåller vikten av att anpassa frågornas ordning och lägga till följdfrågor beroende på respondenternas svar. Om respondenten själv inte berör ett område har vi möjlighet att ställa följdfrågor som kan användas för att komma åt den information som är av vikt för vårt arbete. Vi la vikt vid att frågorna inte får vara ledande för att informanterna skall kunna tala fritt och kunna ge uttryck för sina egna erfarenheter.

Enligt Henricsson (2017) är det fördelaktigt att inkludera deltagarna i bild under intervjuer jämfört med endast ljudsamtal. Därför valde vi att genomföra våra intervjuer via Teams där både ljud och bild spelades in. Samtliga intervjuer i studien hölls i personliga men digitala möten med respondenterna, enligt överenskommelse med respektive chef.

Inledningsvis berättade vi hur intervjun skulle fortlöpa och att informanterna hade rätt att avbryta sitt deltagande i studien när som helst utan krav på förklaring. Innan intervjuerna påbörjades fick informanterna lämna samtycke och därefter startades inspelningen. Då informanterna inte verkade känna eller visa tecken på obehag avbröts inte intervjuerna. Intervjuerna genomfördes digitalt där informanterna satt avskilda och ostörda från övrig personal. Varje intervju varade i ca 40 – 60 minuter.

Analysen gjordes i flera steg i likhet med vad Forster (2013) och Henricsson (2017) beskriver. Stegen beskrivs närmare nedan.

### 1. Författarna bekanta sig med datamaterialet

När intervjun har transkriberats, lästes transkriptionerna igenom ett antal gånger samtidigt som man lyssnar på ljudinspelningen. Henricsson (2017) menar på att transkribera intervjuer även är en viktig del av själva bearbetningen av materialet. Det innebär att man omvandlar intervjun till skriven text, vilket möjliggör att man som författare kan utföra en mer detaljerad analys. Genom transkribering kan vi även mer noggrant granska och tolka intervjuernas innehåll.

### 2. Kondensation

Efter noggrann granskning av datamaterialet försökte vi identifiera betydelsefulla uttalanden om det studerade fenomenet. Vi valde ut avsnitt och passager som bäst ansågs svara på studiens syfte och frågeställningar. Genom att koda materialet blir det möjligt att jämföra och analysera olika intervjuer samt att ta ut relevanta data för att besvara forskningsfrågorna (Henricsson 2017).

### 3. Jämförelse

I jämförelsesteget granskade vi uttalanden utifrån likheter och skillnader i dessa.

### 4. Gruppera uttalande

I detta steg klassificerades likheterna och skillnaderna till grupper för att sedan sättas ihop.

### 5. Artikulera grupperingarna

I steg 5 genomfördes ett inledande försök att beskriva kärnan av likheterna i varje avsnitt av svar. Processen med att "gruppera" och "artikulera" upprepades flera gånger. I detta steg sattes även gränserna för olika uppfattningar genom att bestämma den acceptabla variationen inom en kategori innan behovet av att skapa en ny kategori uppstod. Henricsson (2017) belyser att kodning innebär att man markerar och kategoriserar olika delar av texten baserat på dess innehåll. Detta görs vanligtvis genom att identifiera teman, mönster och nyckelbegrepp som återkommer i intervjuerna. Genom att använda kodning kan vi som författare också upptäcka nya insikter och mönster som kan vara avgörande för att förstå fenomenet som studeras (Henricsson 2017).

### 6. Kategorierna namnges

Kategorierna namnges med lämpliga benämningar, vilket ger information om deras innehåll och avslöjar skillnader i uppfattningen av fenomenet.

### 7. Kontrasterande fasen

I sista steget undersökte vi likhet och skillnader i materialet. Alla kategorier bedömdes för att upptäcka om fler uttalande kunde passa in under fler än en kategori. Detta kunde leda till att kategorier kombinerades. De definitiva kategorierna utgjorde utfallsrummet.

Vi genomförde alla sju delar av analysen, men de tre första stegen utfördes individuellt medan de fyra efterföljande stegen genomfördes i samverkan för att bearbeta texten grundligt.

## **Forskningsetiska ställningstagande**

I all forskning är det viktigt att författarna respekterar respondenternas integritet och värdighet samt undvika kränkningar. Dessutom bör författarna ta hänsyn till etiska principer som tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar, enligt riktlinjer från (All European Academies - ALLEA 2023).

Forskning som utförs i Sverige regleras av etiska principer och etikprövningsnämnden när den involverar uppgifter kopplade till levande personer. Lagar som reglerar detta inkluderar Svensk Författningssamling (SFS) 2003:460, personuppgiftslagen (PuL) och General Data Protection Regulation (GDPR). Forskning inom ramen för högskoleutbildning på grund- och avancerad nivå är inte samma lagkrav tillämpliga som för forskning vid exempelvis forskningsinstitut enligt 2§ SFS (2003:460).

I vår studie har varje informant tilldelats ett informationsbrev som innehåller detaljerad information om studien och dess syfte. Respondenterna har även tillhandahållit tydlig och lättförståelig information om vår metodik, hur insamlade material bearbetas och bevaras, samt deras rätt att avbryta sitt deltagande när som helst under studiens gång utan att behöva motivera detta. Informanterna har också informerats om konfidentialitet och dess innebörd, vilket innebär att allt data kommer att aidentifieras och lagras på ett sätt som skyddar informationen från obehörig åtkomst (jämför ALLEA 2023).

Intervjuerna är avidentifierade och kan inte härledas till någon enskild person eller organisation detta för att upprätthålla en hög nivå av sekretess och konfidentialitet i studien. Intervjuerna och transkriberingarna förvarades säkert och var oåtkomligt för obehöriga. Transkriberingsdata som inte längre behövdes strimlades i dokumentförstörare för att säkerställa att ingen obehörig kunde få tillgång till de detta i enighet med (Henricson, 2017). Författarna har en översättningsnyckel för att kunna gå tillbaka i intervjumaterialet. Vår handledare har fått ta del av en transkriberad intervju med dold identitet för att kunna handleda oss vidare i resterande intervjuer. Inspelat material och transkriptioner kommer att raderas efter att magisteruppsatsen har godkänts.

## RESULTAT

Genom kvalitativa intervjuer har vi utforskat erfarenheter hos första linjens chefer. Att vara chef innebär att hantera många olika aspekter av ansvar, och relationen till medarbetarna som är central. Att reducera bilden till att endast inkludera samtal där chefen behöver tillrättavisa någon är alltför förenklat. En chefsroll innebär att stödja, utveckla och uppmuntra medarbetarna, samtidigt som hen kan behöva korrigera när det är nödvändigt. Vid alvarliga situationer behövs handlingskraft för att omgående agera.

Under studien har vi genomfört intervjuer med 10 informanter, vars samlade erfarenhet som förstalinjens chefer sträcker sig över 90 år. Intervjuerna har varit mycket intressanta, och trots variationen i erfarenhet har vi upptäckt många gemensamma nämnare bland våra respondenter. I resultatet kommer vi att belysa de områden där flera av våra respondenter har berört liknande teman.

En av de främsta gemensamma nämnarna som alla informanter har någon relation till är de korrigeringar samtalen. Dessa samtal är ofta utmanande för cheferna, och precis som Bradley och Campbell (2016) påpekar kan de även ge upphov till fysiskt obehag hos chefen. Våra informanter har beskrivit att de ibland har svårt att sova och känner påtaglig oro inför dessa samtal, samtidigt som de måste hålla sig uppdaterade och förbereda sig inför mötena inom en relativt kort tidsram. Detta innebär att förberedelsetiden blir begränsad, samtidigt som det vanliga arbetsflödet kräver sin tid. Samtliga informanter belyser också att de i samtalet strävar efter att vara just professionella och själva inte visa stora känslouttryck.

Så kallade omsorg- eller omtankessamtal betraktas också som viktiga och vanligt förekommande av cheferna, särskilt när det gäller att stödja medarbetare efter personliga händelser, eller vid återgång i arbete efter sjukskrivning eller svåra familjeförhållanden. Här har alla 10 informanterna erfarenheter men det är ändå inte samtal som cheferna vill benämna som svåra. Vidare framhåller cheferna som deltar i studien att hanteringen av medvetandegörande samtal och olämpligt beteende utgör en speciell utmaning. Ibland kan medarbetare vara omedvetna om hur deras beteende påverkar sina kollegor, vilket gör att vissa situationer kan vara klara och andra gränsar till osäkerhet. Tydligheten och allvaret i felet spelar en stor roll för hur lätt det är att agera.

Återkommande är de samtal som uppstår när situationer påverkar enskilda medarbetare eller när någon i gruppen agerar på ett sätt som har konsekvenser för hela arbetsgruppen. I dessa samtal behöver chefen klargöra arbetsgivarens roll, där den

arbetsledande funktionen innebär att chefen styr och fördelar arbetsuppgifter för att säkerställa att arbetet utförs på önskat sätt. Dessa samtal är då oftast informativa och har en förtydligande karaktär.

Resultatet redovisas nedan på följande sätt: fyra beskrivningskategorier av arbetet kring svåra samtal har kunnat identifieras. Utifrån dessa beskrivningskategorier har ytterligare 11 skilda uppfattningar lyfts fram, vilka har varit centrala i våra informanternas erfarenheter.

Figur 2. Chefernas uppfattningar av det svåra samtalet med medarbetare inom vård och omsorg.

<b><u>Beskrivningskategorier</u></b>	<b><u>Underrubriker</u></b>
<b>SAMTALSTYPER</b>	Korrigerande och tydliggörande samtal som kan upplevas som svåra. Önskat beteende hos medarbetare som påverkar arbetet. Omtanke och gemensamma spelregler.
<b>FÖRBEREDELSE</b>	Chefens förberedelse inför samtal. Att välja rum för samtal. Chefens genomförande av samtal.
<b>STÖD</b>	Stödfunktioner för chefen. Stödfunktioner för medarbetare. Kollegialt och organisatoriskt stöd.
<b>UTBILDNING</b>	Utbildningsnivå kopplat till chefsuppdrag. Utbildning tillhandahållen av arbetsgivaren.

## SAMTALSTYPER

### Korrigerande och tydliggörande samtal som kan upplevas som svåra

Som första linjens chef inom vård och omsorg förväntas du leda och driva verksamheten, med förväntningar på personalens utförande. Det som förenar informanterna är att tydlighet underlättar samtalet, särskilt när det gäller överträdelser. Inom området vård och omsorg är arbetsuppgifterna mångfacetterade, varför vi inte går in på detaljer om personalens specifika ansvar.

Korrigerande samtal mellan chef och medarbetare som föranletts av att förväntningarna inte uppfylls eller helt uteblir är inte de som informanterna finner som mest utmanande. Men de kräver ändå en stor dos av fingertoppskänsla. Ibland är det inte heller helt klart vad som har hänt, vilket kan bidra till att samtalet ändå upplevs som olustiga.

*Det finns olika former utav korrigerande... kan vara till exempel korrigerande samtal... Man har då gjort en arbetsuppgift på ett felaktigt sätt eller att man har blivit uppringd av brukaren som upplever att personalen har betett sig på ett sätt som gör att man känner sig osäker på om man vill ha hjälpen eller inte.*

Informant 1

Att hålla samtal där chefen inte varit direkt inblandad i situationen som föranleder samtalet kan vara utmanande, särskilt i de fall som rör att en brukare eller patient är missnöjd med insatsen från en medarbetare. Det krävs en balans för att förstå och hantera situationen på ett bra sätt, samtidigt som chefen måste säkerställa att alla perspektiv beaktas och att en rättvis bedömning görs.

Ett annat exempel på en situation som kan kräva korrigerande samtal, men som är lättare att hantera på grund av situationens tydlighet, är när en medarbetare uteblir från sitt arbetspass. I detta fall är det uppenbart att frånvaron har inträffat eftersom flera kollegor har varit på plats samtidigt och saknat sin kollega. Denna tydlighet underlättar den initiala identifieringen av problemet och möjliggör snabbare och mer direkt kommunikation med den frånvarande medarbetaren för att klargöra och eventuellt lösa situationen.

Socialstyrelsen (2023) betonar i sin studie att arbetsmiljön för enhetschefer och vikten av gruppstorlek för att medarbetarna ska känna chefens närvaro. En viktig insikt är att i mindre arbetsgrupper ger bättre överblick och ökar möjligheterna för enhetschefen och medarbetarna att lära känna varandra. När det finns en personlig relation mellan chef och medarbetare är det också lättare för chef att upptäcka tidiga variationer i avvikande beteende som i sig kan vara tidiga tecken på ohälsa eller hög belastning som påverkar medarbetaren. Detta möjliggör att enhetschefen kan agera tidigt för att stödja medarbetaren.

## Oönskat beteende hos medarbetare som påverkar arbetet

Oönskat beteenden hos medarbetare som påverkar arbetsgruppen kan till exempel vara att komma för sent till arbetspasset. Även om det inte behöver vara mycket försening kan det påverka arbetsgruppen negativt. Att komma 15 minuter för sent till arbetet kan resultera i att viktig information missas, detta då många verksamheter arbetar med överrapporteringar. I intervjuerna framkom att informanterna arbetar aktivt för att få oönskade beteenden att upphöra, vilket kan innefatta upprepade samtal, utformande av handlingsplaner och hantering av interaktioner mellan personalen som kan påverka arbetsgruppen.

När olämpliga beteenden uppstår på arbetsplatsen, som exempelvis stöld eller sexuella aktiviteter, är det nödvändigt för chefen att agera. Det är viktigt att markera tydligt att detta beteende inte tolereras inom verksamheten och att det kan leda till allvarliga konsekvenser. Genom att lyfta dessa frågor tydligt visar chefen att de tar ansvar för verksamheten och att upprätthålla en trygg och respektfull arbetsmiljö för alla anställda.

*Det kan ha varit stöld, det har jag varit med om. Det har varit om sexuella relationer på... på arbetstid. Det är nolltolerans på sexuella aktiviteter i arbetet.*

Informant 5

I det specifika fallet ovan med sexuella relationer blev chefen tvungen att vidta åtgärder och dela på de anställda genom schemaförändringar.

När stämningen i en arbetsgrupp är ansträngd och medarbetarna har svårt att samarbeta med varandra, kan det också vara nödvändigt för chefen att ta itu med situationen. Detta kan innebära att lyfta upp händelser och beteenden som anses bidra till den dåliga stämningen, samt att skapa en öppen dialog om hur man kan förbättra arbetsmiljön. Genom att identifiera och lyfta konflikter kan chefen arbeta för att återställa dynamiken i arbetsgruppen och främja ett positivt arbetsklimat där alla känner sig respekterade och välkomna.

*Det var när jag insåg att jag hade en nattgrupp som hatade varandra. Så här kunde man liksom skära i stämningen med en kniv. Liksom det var som en våt filt över alla när man kom in här.*

Informant 1

## Omtanke och gemensamma spelregler

I samtliga intervjuer har informanterna även delat med sig av sina reflektioner kring arbetsgruppen som en enhet och hur dynamiken mellan gruppmedlemmarna påverkar arbetsmiljön som helhet. En positiv stämning i en arbetsgrupp kan underlätta för medarbetarna att hämta energi och motivation, till skillnad från grupper där klagomål och nedstämdhet dominerar och därmed dränerar medarbetarnas energi. En informant delar med sig av hur den arbetsgrupp hen ansvarar för aktivt har arbetat med att öka medvetenheten om hur individuellt beteende påverkar gruppen som helhet, och vice

versa. Som en följd av detta har gruppen etablerat gemensamma spelregler och förhållningssätt.

*Man kan ha det jättejobbigt hemma. Man kan komma och säga, idag har jag en dålig dag och det har varit jobbigt hemma med barnen eller jag har varit arg på min man, men sedan får man släppa det. Du får inte smutsa ner din omgivning med dina personliga problem, då får du komma till mig och prata också hjälps vi åt med företagshälsovården eller någonting annat. Men du kan inte lasta din skit på andra här får det gå ut över dem vi är här för.*

Informant 1

Genom gemensamma spelregler för arbetsgruppen har chefen och medarbetarna tillsammans beslutat hur de vill att arbetsplatsen ska vara. Svåra samtal kan då handla om att tydliggöra och upprätthålla dessa gemensamma spelregler som gruppen kommit överens om. Informanten upplever att denna typ av gemensamma förhållningsregler fungerar väl och tror att de kan öka attraktiviteten hos enheten, vilket kan locka andra att vilja arbeta där på grund av dess goda rykte. Vidare anser informanten att förhållningsreglerna bidrar till en positiv arbetsmiljö och stärker samarbetet i gruppen, vilket i sin tur främjar effektivitet.

*...vi jobbar väldigt mycket med spelregler... Jag har väldigt lätt att få vikarier. Jag får säga nej till vikarier och anställning ringer folk ofta och vill jobba här för att vårt rykte föregår oss...*

Informant 1

En annan vanlig erfarenhet som rör omtanke är situationer där samtal uppstår utan något specifikt problem, men ändå resulterar i störningar och kräver chefens uppmärksamhet. En chef lyfte en utmanande situation när hen måste ha ett samtal med en medarbetare som luktade svett. Detta är ett känsligt ämne att lyfta med en medarbetare och samtalet kan upplevas både som intimt och svårt att hantera. Det är viktigt för chefen att vara empatisk och respektfull samtidigt som hen försöker förmedla budskapet på ett professionellt sätt. Detta samtal kräver ett försiktigt tillvägagångssätt för att undvika att medarbetaren känner sig kränkt eller förödmjukad.

*Det är bland det absolut svåraste samtalet jag har haft. Det var en medarbetare, som luktade väldigt mycket svett. Luktade illa helt enkelt... Det är någonting väldigt personligt och hur ska jag få det här att landa?*

Informant 6

*...luktar ganska kraftigt av svett. Har du märkt av det själv? Och första reaktionen blir alltid ganska kraftig. Det är otroligt personligt.*

Informant 3

Att hantera situationer där en medarbetare luktar illa är en del av det arbetsmiljöansvar som chefen har på arbetsplatsen. Trots den känslighet som kan omgärda ett sådant samtal, är det nödvändigt att ta upp ämnet för att säkerställa en god arbetsmiljö för alla anställda. Situationen blir än mer påtaglig när man inser att även kollegorna på arbetsplatsen påverkas av lukten. Genom att ta itu med problemet kan chefen visa omtanke om både medarbetaren och resten av arbetsgruppen, och på så vis främja en trivsam arbetsmiljö.

Att lyfta ett problematiskt ämne med en medarbetare kräver noggrann förberedelse för att samtalet skall bli konstruktivt och respektfullt. Förberedelsen innefattar också att formulera sina tankar och uppfattningar på ett tydligt och kortfattat sätt, samtidigt som man tar hänsyn till medarbetarens perspektiv och känslor. Chefen måste också vara beredd på olika reaktioner och känslomässiga uttryck från medarbetaren.

*Jag hade tänkt på samtalet innan och då hur det skulle kunna utvecklas. Hur kan jag hjälpa medarbetaren. Tankarna före samtalet... om att hänvisa personen vidare beroende på hur samtalet utvecklas, till sin vårdcentral eller apoteket för vidare hjälp... helt klart ett av de svåraste samtalen jag har haft, svårast innan helt klart.*

Informant 3

Flera av våra informanter betonar också vikten av att medarbetaren inte ska känna sig nedtryckt som individ och att som chef är det avgörande att inte förminska eller nedvärdera någon av sina medarbetare.

*De är fortfarande människor, det finns väl ingen som vill göra fel...*

Informant 9

## **FÖRBEREDELSE**

### **Chefens förberedelse inför samtal**

Enligt informanterna kan det vara en utmaning att upprätthålla en respektfull attityd gentemot medarbetare. Några av informanterna har i intervjuerna berättat att de själva har erfarenheter från, när det i mötet med medarbetarna blir mer personangrepp än sakfråga. Men att i alla situationer kunna behålla sitt lugn tror samtliga informanter på. De belyser också att det är en viktig del av förberedelsen att fundera över vad som kan komma att hända under mötet så att man är väl rustad. Några av informanterna berättar om att de ofta tänker sig flera scenarier för vad som kan hända under mötet. För att vara "redo" för allt som kan tänkas uppstå.

När vi djupdyker i våra intervjuer och utforskar förberedelserna inför möten med medarbetare samt hur chefer praktiskt förbereder sig, framhäver två av våra informanter att utöver att konsultera stödfunktioner och liknande, lägger de även stor vikt vid noggrann eftertanke kring val av mötesplats. Likaså genomför de en analys av hur medarbetaren kan tänkas reagera under mötet.

*Man har ju ofta en vinkel av en situation redan från början. Det är den liksom har fått ifrån början. Men man måste också skapa sin egen uppfattning när man tar in alltså egentligen alla de vinklar som har möjlighet att...*

Informant 9

En gemensam insikt bland alla informanter är att det är viktigt att få en mångfald av perspektiv för att förstå vad som har hänt, när det skedde, och på vilket sätt det hände. Det är avgörande att inte bara förlita sig på första bästa information, utan att istället samla in data från flera källor som har insikt i händelsen.

*Faktainsamling, dokumentation. Och kontrollerar att det är rätt och riktigt, ibland blir det ju fel för att man har fel underlag när man går in i någonting och det är ett beteende man vill förändra eller någonting. Det kanske inte alls stämmer. Det är så otroligt viktigt...*

Informant 5

Informant 5 delar denna åsikt och betonar samtidigt vikten av faktainsamling, dokumentation och kontroll för att säkerställa att informationen är korrekt och tillförlitlig. Ibland uppstår felaktigheter på grund av felaktig information. Det är viktigt att ha rätt underlag och en helhetsbild av den situation som har inträffat. Detta framhävs av flera informanter, några nämner att de ibland involverar sin närmaste chef eller en HR-partner som bollplank, medan andra bollar idéer och tankar med sina kollegor som en del av förberedelsen inför mötet.

En av våra informanter delade med sig av en strategi när det gäller att boka möten på en annan mer "neutral" plats för att underlätta för medarbetaren att lämna arbetsplatsen utan att stöta på kollegor. Denna strategi använder chefen sig av för att visa respekt mot den anställda.

*Mötet bokas i lokal i annat hus... Men i svåra samtal där jag tycker att medarbetaren inte ska gå tillbaka till jobbet eftersamtal, inte för att den är avstängd utan för att det här samtalet kommer att bli tufft för den här individen.*

Informant 10

En annan informant delade med sig av sina strategier. Om en medarbetare väljer att återvända till arbetsplatsen efter samtalet för att fullgöra sitt arbetspass, ser chefen till att medarbetaren inte behöver gå tillbaka ensam. I detta fall följer chefen medarbetaren tillbaka till arbetsplatsen för att erbjuda stöd och en trygg återgång till arbetspasset. Detta handlar om att visa omtanke och engagemang för medarbetarens välbefinnande.

*Vill man ändå gå tillbaka efter mötet går vi tillbaka tillsammans.*

Informant 9

### **Att välja rätt rum för samtal**

En av informanterna lyfte att när denna väljer en möteslokal för ett samtal med en medarbetare är det viktigt att ta hänsyn till flera faktorer för att skapa en trygg och lämplig miljö. En av dessa faktorer är möbelmässig utformning och rummets ljusförhållanden. Att välja en lokal med välplacerat möblemang och en ljus atmosfär kan skapa en känsla av öppenhet och tillgänglighet, vilket kan underlätta kommunikationen och göra det lättare för medarbetaren att känna sig bekväm och delaktig i samtalet.

*Runt om här väljer jag ju vilken möteslokal man sitter i, är det fåtöljer eller hårda kalla stolar man sitter på? Vilket ljus är det i lokalen? Så att det är liksom egentligen hela upplevelsen av situationen...*

Informant 9

Å andra sidan kan det finnas situationer där en mer avskild och mörkare miljö är mer lämplig, särskilt när det handlar om känsliga ämnen eller personliga frågor som medarbetaren kan känna sig osäker eller sårbar inför att diskutera. Att välja en insynsskyddad lokal kan ge medarbetaren en känsla av integritet och trygghet, vilket kan bidra till att skapa en öppen och ärlig dialog utan rädsla för oönskad insyn eller störande moment.

### **Chefens genomförande av samtal**

Under intervjuerna har samtliga informanter på något sätt reflekterat över sina förberedelser inför svåra samtal. Vissa går igenom dialogen som de förväntar sig i förväg och reflekterar över olika reaktioner från medarbetaren samt över hur de som chefer agerar i olika scenarier. När det gäller själva genomförandet av samtalen har alla informanter specifika delar som de fokuserar extra på. En av informanterna understryker vikten av att stänga av telefon samt behålla lugnet under ett möte med en medarbetare.

*Viktigt att avsätta tid avstängd telefon under mötet... och sen aldrig, aldrig tappa humöret i samtalet.*

Informant 3

Flera informanter framhåller också betydelsen av att reservera tid i kalendern både före och efter ett möte. Detta tillhandahåller möjligheten att gå igenom viktiga punkter inför mötet och att efteråt ha tid för reflektion och förberedelse inför kommande möten eller uppgifter. Flera av informanterna understryker vikten av avsatt tid kring samtalet och en av informanterna uttrycker det på följande sätt:

*...Viktigt är att att man måste avsätta tid i kalendern, att måste. Att man måste avsätta även tid efter...*

Informant 2

Ytterligare exempel som är i linje med detta är nedanstående uttalande i vilket informanten även reflekterar kring sina reaktioner efter ett samtal som kan ha varit påfrestande. Det är viktigt att genomföra en reflektion. Det ger en möjlighet att

reflektera över vad som egentligen sades och att gå igenom samtalets innehåll. Som chef kan samtal vara påfrestande och påverka en på ett personligt plan. Att ha möjligheten att prata av sig med kollegor efteråt är en viktig del av att hantera och bearbeta de känslor och tankar som samtalet kan ha väckt. Detta bidrar till en ökad förståelse och ett bättre bemötande av liknande situationer i framtiden.

*...med en liten debriefing efteråt. Man går igenom. Vad sa vi egentligen? Det är helt OK att få sitta och grubbla och prata av sig lite, för det är ju. Även om man har rätt och det är jättekonflikter och annat så blir man ju påverkad själv och det måste ju ut på något sätt.*

Informant 6

Flera informanter betonar även vikten av att planera möten av utmanande samtal under första halvan av arbetsveckan. Detta möjliggör eventuella uppföljningar med medarbetaren och utvärdering av deras välmående. Dessutom är det lämpligt eftersom om någon mår dåligt finns möjlighet att få en tid hos företagshälsovården, som vanligtvis inte är tillgänglig under helgen.

*... lägg upp en strategi man tar det kanske i slutet av dagen, inte i början av morgonpasset, till exempel när vi jobbar inom vården, inte en fredag utan man försöker lägga det i mitten av veckan...*

Informant 6

Det förekommer dock situationer där medarbetaren av olika skäl inte önskar ha ett enskilt samtal med sin chef, eller där chefen föredrar att ha sällskap i samtalet. Ibland kräver situationen att en tredje part, det kan vara någon från HR, som deltar och bidrar med sin expertis. Men det kan också vara en högre chef, eller någon från företagshälsovården.

*Hon ville inte sätta sig ner och samtala med mig så att jag tillkallade min chef och bokade ett möte med den här personen.*

Informant 5

I ovanstående exempel var det tillslut tre personer i mötet, ett så kallat trepartssamtal. Trepartssamtal kan se ut på flera olika sätt, ibland är det fler än tre som deltar i mötet som är olika professioner och det kan vara flera olika konstellationer, facklig representant, HR-generalist, för att nämna några fler professioner som kan ingå. Detta som en form av stöd för chefen och för medarbetaren eller, som i fallet ovan, att det får kanske mer vikt när en ”högre” chef är med alternativt att det saknas respekt eller förtroende för närmsta chef. Detta kan även vara lämpligt när en helt ny chef tillträtt, att i så fall ha med en annan person som medarbetaren har förtroende för som kan agera samtalsledare som också kan dokumentera och vara ett bollplank efter mötet.

## STÖD

### Stödfunktioner för chefen

För chefer finns det olika stödfunktioner tillgängliga beroende på organisationens storlek. I vår studie har vi identifierat ett brett spektrum av sådana stödfunktioner, från jurister som kan närvara vid allvarliga samtal där det kan handla om uppsägning eller allvarliga konsekvenser för medarbetaren. Alla informanter i studien har noterat att de har tillgång till HR, både som ett stöd i arbetet och som möjliga närvarande vid möten om chefen så önskar.

Vår studie visar att stödet som cheferna upplever sig ha tillgång till varierar beroende på organisationens storlek och även på individuell erfarenhet. Nedan återges några åsikter om stöd och stödfunktioner från en av informanterna.

*Det är ju inte alltid man sitter på alla de svaren och även om man gör det så är nog känslan i vår organisation i alla fall att man ändå bör faktiskt involvera HR. Om inte alltså för kännedom, sedan gör man ju det sin HR-partner.*

Informant 3

Vissa informanter upplever att det finns förbättringspotential när det kommer till stödfunktioner. Det kan handla om att stödfunktionerna skulle vara mer integrerade med varandra. Exempelvis uttrycker Informant 9 önskan om ett bättre samarbete mellan olika stödfunktioner.

*Jag hade velat kanske att HR-delen och juridik delen pratade mer med varandra.... Men jag tycker det kompletterar varandra och har ofta samma ingång.*

Informant 9

De flesta arbetsgivare, för vilka våra informanter arbetar, har tillgång till företagshälsovård. Detta antingen som en extern tjänst eller som en del av den interna organisationen. Vi har inte observerat någon betydande skillnad i hur företagshälsovården används mellan de olika arbetsgivarna men det framkommer att man ibland saknar stöd för att få en mer omfattande förståelse för situationen som helhet.

*Inhämta så mycket fakta kring det och sedan ta hjälp av HR och företagshälsovården. Det är väl där jag förberett mig... Ja företagshälsovården var det nog i detta specifika fallet efter som vi behövde hjälp att testa personen i fråga.*

Informant 7

Som senior chef har man ofta utvecklat förmågan att hantera ett bredare spektrum av frågor och utmaningar på egen hand. Med erfarenhetens hjälp blir man mer självsäker i sitt beslutsfattande och förlitar sig mindre på stöd från kollegor och HR. Istället prioriterar seniora chefer att noggrant utvärdera och välja specifika situationer då det är mest fördelaktigt att involvera stödfunktioner såsom HR.

*...medan när man har jobbat länge som jag har gjort så så är man väldigt noggrann med att bara ta in HR vid de tillfällen som behövs. Jag känner själv vad jag inte är bra på att ta hand om och då är det ju så att vi är olika bra på olika saker. Nu kanske jag upplevs som en bra samtalspartner... Jag behöver inte ha HR med i alla samtal...*

### **Stödfunktioner för medarbetare**

Enligt samtliga informanter framhåller de att de i sin profession på arbetsplatsen visar stor hänsyn och omsorg gentemot sina anställda. Arbetsgivarna uppges ha väl etablerade och välfungerande stödorganisation för medarbetare, som sträcker sig från interna s.k. "kamratstödjare" till att anlita företagshälsovården. Företagshälsovården kan med sina olika expertisområden arbeta på bred front för att säkerställa att varje medarbetare får den hjälp och stöd som denne behöver. Det innebär att medarbetarna kan känna sig trygga i vetskapen om att det finns resurser och stöd tillgängligt för att hantera eventuella utmaningar eller problem som kan uppstå både på och utanför arbetsplatsen. Överlag upplever informanterna att det finns väl utarbetade stödstrukturer, något vi tolkar representerar en arbetsplatskultur som prioriterar medarbetarnas välmående och trivsel.

*Vi har ju faktiskt en ganska väl utbyggd kamratstödsorganisation... Ja dag efter tar ju jag kontakt med mina kamratstödjare och berättar om vad som har hänt och att man ber dem hålla i någon form av uppföljning...*

Informant 5

En av informanterna påpekar att det också alltid är möjligt att kontakta företagshälsovården för att boka samtalsterapi åt medarbetaren när det handlar om arbetsrelaterade problem.

*Vi har ju företagshälsovård kopplad till som vi brukar lägga en beställning till då om vi ser att ja. Men det här är en arbetsrelaterad sak eller någonting som går ut över arbetet då kan man ju lägga en beställning på samtalsstöd.*

Informant 9

Informanten ovan framhöll initialt att företagshälsovården skulle kunna användas i större utsträckning. Dock, när vi närmare undersökte detta påstående, kunde personen inte identifiera något specifikt behov för den egna verksamheten. Trots detta reflekterade informanten över vikten av att maximera användningen av företagshälsovården, med tanke på att den faktiskt finns tillgänglig inom den egna organisationen och därmed nära tillhands.

*Vi har ja alltså personalhälsovård med psykolog och samtalsterapier och såna saker som vi kan koppla in om de behövs liksom... lite av en under utnyttjad funktion om jag ska vara ärlig.*

Informant 8

Chefen på arbetsplatsen i exemplet nedan följer praxis genom att tillåta medarbetarna att ta med sig en person som stöd vid svåra samtal. Detta stöd kan komma från olika håll, såsom en nära vän, en kollega eller en representant från en facklig organisation. Det viktigaste är att medarbetaren själv känner förtroende för den person som de väljer att ha med sig under mötet. Genom att erbjuda denna möjlighet visar chefen sin förståelse för att stöd och trygghet kan vara avgörande under dessa möten.

*...alltid rätt som medarbetare att ta med den och du du har förtroende för om det är en löntagare och organisation eller kompis eller något sånt där...*

Informant 3

### **Kollegialt och organisatoriskt stöd**

Som chef är det värdefullt att kunna använda sina kollegor i ledningen som en resurs för att hantera olika utmaningar, inklusive personalfrågor. Genom att delta i diskussioner och utbyta erfarenheter kan man dra nytta av olika kollegors perspektiv och kunskaper för att lösa problem. Samarbetet med kollegor ger inte bara möjlighet till stöd och rådgivning utan fungerar också som en plattform för lärande från varandras framgångar och misslyckanden, vilket främjar personlig utveckling. Genom att skapa ett öppet samarbetsklimat inom ledningsgruppen, där kollegor uppmuntras att dela idéer och erfarenheter, kan man uppnå betydande fördelar. Detta klimat främjar inte bara ömsesidig förståelse och samarbete utan också en ökad problemlösningsförmåga. Att dela kunskap öppet kan också bidra till en starkare gemenskap och ökat förtroende inom teamet.

*Det kollegiala stödet tror jag är det vanligaste sättet i alla fall för mig att man pratar med kollegor som varit med om kanske liknande eller, eller snarare liknande situationer. Hur har de gjort? Hur har de hanterat det? Vad kan man tänka på? Och de är ju redan innan om det är någonting man ska ta upp. Det finns ju en väldig styrka i det kollegiala lärandet tänker jag.*

Informant 6

Som chef kan det även vara avgörande att använda andra stödfunktioner än bara chefskollegorna när det handlar om personalfrågor. Att samarbeta med HR-avdelningen kan vara till stor hjälp när det gäller att hantera olika typer av personalärenden. HR-specialister har ofta specialiserad kunskap och erfarenhet inom personalhantering, lagstiftning och policyer som kan vara värdefullt vid komplicerade ärenden. Genom att samarbeta med HR kan chefen få expertstöd och vägledning för att säkerställa att personalfrågor hanteras på ett professionellt och arbetsrättsligt korrekt sätt. Detta

samarbete kan bidra till att säkerställa att rätt procedurer följs och att personalen behandlas på ett respektfullt och etiskt korrekt sätt.

*...mina kollegor är ju inte stödfunktioner, men det är ju någonting man använder.... men annars så är det ju HR som jag ser som min främsta stödfunktion när det gäller personalärenden.*

Informant 5

*...jobbar mot ett avsked, till exempel så är det ju inget jag gör själv utan om jag jobbar mot ett avsked. En personal ska avslutas, då är det ju tillsammans med HR. det är egentligen då man använder HR, annars är det ju inte så ofta man gör det.*

Informant 4

Att diskutera och reflektera med chefskollegor och HR är sammanfattningsvis en värdefull och givande del av arbetsprocessen. Genom att dela tankar och idéer med varandra kan man få nya perspektiv och insikter som kan leda till förbättrade beslut och lösningar.

## **UTBILDNING**

### **Utbildningsnivå kopplat till chefsuppdrag**

Utbildningsnivån bland våra respondenter varierar avsevärt, från formell gymnasieutbildning till flera examensbevis på avancerad nivå från högskola och universitet. Vad som exakt väger tyngst vid rekrytering kan endast den ansvariga chefen svara på. En av våra informanter, som vi kallar Informant 1, har varit trogen samma arbetsgivare under många år men har samtidigt utfört sidouppdrag som ofta har haft en administrativ karaktär. Efter att ha arbetat med dessa sidouppdrag i två år, erbjöds denna medarbetare en tjänst som enhetschef. Denna karriärresa visar hur olika erfarenheter och kompetenser kan leda till ledarskapsroller inom verksamheten.

*Nej bara enstaka kurser har jag läst. Jag har läst lite om ja, lite olika ledarskapskurser, men inga. Alltså inte de här långa magister i sådana program, utan bara vissa mindre kurser. Jag kan inte säga att jag har en högskoleutbildning nej... jag är undersköterska i botten...*

Informant 1

Informant 5 betonar sin omfattande akademiska bakgrund, som inkluderar flera olika utbildningar på avancerad nivå. Hennes strategi har varit att bredda sina kunskaper genom att välja utbildningar som kompletterar varandra, vilket i sin tur har expanderat hennes kunnande inom olika områden. Detta ämnesövergripande tillvägagångssätt gör att hon inte enbart är begränsad till vård- och omsorgssektorn utan står även öppen för en betydligt bredare arbetsmarknad. Genom att samla in kompetenser från flera olika fält har Informant 5 förbättrat sina karriärmöjligheter och kan söka sig till olika branscher där hennes unika kombination av kunskaper kan komma till nytta. Detta visar

också på hennes ambition att ständigt utvecklas och anpassa sig till arbetsmarknadens varierande krav och behov.

*Det är en en magister i sociologi då då. Och sen har jag en magister i kvalitets. Kvalitets och ledarskapsutveckling, heter det. Sen har jag också en en magister som arbetsmiljöstrateg. Ja. Och alla de här bitarna går in i varandra, så himla bra...*

Informant 5

Både Informant 1 och Informant 5 upplever att de har tillräcklig utbildning för att hantera sina chefsuppdrag inom vård- och omsorgsverksamheten, trots de stora skillnaderna i deras respektive utbildningsnivåer. Detta belyser att individer med olika utbildningsbakgrund kan utföra samma arbetsuppgifter som ingår i chefsuppdrag enligt deras egna åsikter.

### **Utbildning tillhandahållen av arbetsgivaren**

Arbetsgivare har en central roll i att erbjuda olika möjligheter för fortbildning av sina chefer, med syftet att främja personalens kompetensutveckling. En vanlig strategi många arbetsgivare använder är att investera i utbildningsplatser hos externa utbildningsleverantörer. Genom att erbjuda cheferna tillgång till dessa utbildningar kan arbetsgivaren säkerställa att personalen håller sig uppdaterad med aktuella trender och metoder inom ledarskap. Några arbetsgivare väljer även att prioritera individuell coaching som en del av sina utvecklingsprogram. Denna skräddarsydda metod gör det möjligt att anpassa utbildningen specifikt efter varje chefs unika behov och utmaningar. Genom personlig coaching får cheferna möjlighet till fördjupad reflektion, feedback och praktisk vägledning som direkt kan implementeras i deras dagliga arbete.

*Ja, jag har ju gått. Ledarskapsutbildning har ju gått internt på på min arbetsplats som var ett ledarskapsprogram och vad heter den... Jag vet inte, men en ledarskapsutbildning har vi gått på arbetsplatsen, absolut, sen har jag ju, men det är väl ingen utbildning i sig. Jag har ju haft ledarskapscoaching, men jag har också gått en extern utbildning som arbetsgivaren skickade mig på... som alla mina chefskollegor också har gått...*

Informant 7

På denna arbetsplats har arbetsgivaren tagit fasta på det tillitsbaserade ledarskapet och köpt in en uppdragsutbildning för alla chefer i organisationen. Allt handlar om vem som styr verksamheten vad denna vill att man arbetar utefter för ledarskapsstil och vad som arbetsgivaren är beredd att bekosta.

*Svårt att säga det vi har påbörjat under 2023 med ny direktör... Det är ju egentligen ett försöka forma och skapa*

*ett mer tillitsbaserat ledarskap. Det är väl egentligen den ledarstilen då som diskuteras...*

Informant 6

## **DISKUSSION**

### **Resultatdiskussion**

Denna studie belyser olika aspekter eller variationer av uppfattningar som är specifika för första linjens chefer när de möter medarbetare i svåra samtal inom vård och omsorg. Tidigare forskning som berör ämnet svåra samtal är oftast äldre och täcker inte den breda variationen av samtal som kan uppstå mellan chef och medarbetare. Framförallt fokuserar forskningen nästan uteslutande på frågor av behandlande karaktär, vilket kan innebära såväl somatiska som psykiska sjukdomar eller missbruksproblematik. Förhållandet mellan sjukvårdspersonal och patient är väl utforskat, liksom området för socialtjänst där det finns etablerade stödfunktioner för samtal med brukare. Detta inkluderar allt från missbruksbehandling till familjeterapi och ekonomisk rådgivning. Dessa områden är väl utforskade, och vi kan dra nytta av de insikter och erfarenheter som redan finns från sådana samtal i vår studie. Trots detta är det viktigt att komma ihåg att det finns betydande skillnader mellan dessa områden och samtal mellan chef <-> medarbetare inom vård och omsorg.

Vår studie handlar om första linjens chefers syn på delar av sitt arbete som tidigare inte har blivit utförligt beskrivet, vilket gör resultatet unikt. I den efterföljande diskussionen fokuseras på fem huvudområden som genomgående framkommer i resultaten: *identifierade ledarskapsstilar, omtanke för medarbetarna, planering inför möten med medarbetare, det kollegiala stödet som cheferna upplever, genomförandet av samtalen, språket vilket förutsättningar har vi att förstå varandra?, utbildning för chefsuppdraget samt maktförhållande mellan chef och medarbetare.*

### **Identifierade ledarskapsstilar**

I vår studie har vi funnit att cheferna uppger vilka ledarskapsstilar de föredrar att arbeta efter, och att deras ledarskap ofta är en anpassningsbar kombination av flera ledarskapsstilar. Det blev tydligt att ledarskapsstilarna kan varieras beroende på situation och behov. De specifika ledarskapsstilar vi kunde identifiera är:

### **Coachande ledarskap**

Coachande ledarskap är en ledarskapsstil som centrerar kring att främja och utveckla individens potential genom att lyssna aktivt, ställa öppna frågor och ge konstruktiv feedback. Istället för att påtvinga lösningar, uppmuntrar coachande ledare sina teammedlemmar att hitta sina egna svar och växa genom egna erfarenheter. Bruzelius och Skärvad (2017) beskriver denna ledarskapsstil som stödjande och poängterar ledarens roll i att stödja och utveckla sina medarbetare. I denna form av ledarskap är det avgörande för ledaren att ha insikt i medarbetarnas behov och att främja deras självständighet, motivation och engagemang gentemot uppgifterna. Det innebär även att vara en deltagande och delegerande ledare som uppmuntrar öppen kommunikation och effektiv ansvarsfördelning. Bruzelius och Skärvad (2017) understryker också fördelarna med coachande ledarskap genom att betona att denna metod syftar till att lyfta fram det bästa hos varje medarbetare.

## **Tillitsbaserat ledarskap**

Tillitsbaserat ledarskap är en stil där förtroende och ömsesidig respekt utgör grunden för relationen mellan ledare och medarbetare. I en tillitsbaserad miljö ges individerna autonomi och handlingsutrymme för att främja kreativitet och engagemang. Ledaren stödjer och delegerar ansvar till teamet och är öppen för att lyssna på deras åsikter och idéer. Genom att skapa en atmosfär av tillit och öppenhet främjar tillitsbaserade ledare en kultur där medarbetare känner sig trygga att ta initiativ och ansvar för att uppnå gemensamma mål. Bringselius (2021) beskriver det tillitsbaserade ledarskapet som att ledaren antar tre distinkta roller som bör samverka välbalanserat för att skapa en miljö av tillit och samarbete. Först och främst fungerar ledaren som en kompass, vilket innebär att de sätter riktningen, ramar och etik för verksamheten. Genom att fokusera på uppdraget, ha helhetstänkande och en långsiktig strategi skapar ledaren en stabil grund för organisationen att verka på. Samtidigt agerar ledaren som en coach, vars uppgift är att stödja och motivera varje medarbetare, samt skapa ett lärande team där tillit och psykologisk trygghet främjar lärande och utveckling. Slutligen intar ledaren rollen som vägröjare, vilket innebär att de skapar handlingsutrymme och förutsättningar för att medarbetarna ska kunna utföra sina kärnuppdrag. Detta inkluderar delegering med tydliga roller och mandat, samt att skapa goda organisatoriska förutsättningar för framgång. Genom att integrera dessa tre roller är tanken att det tillitsbaserade ledarskapet skapar en dynamisk och effektiv arbetsmiljö där varje individ kan utvecklas och bidra till organisationens framgång.

## **Auktoritärt ledarskap**

Auktoritärt ledarskap kännetecknas av en stark och tydlig hierarki där ledaren har total kontroll över beslutsfattandet och direktiv ges utan att ta hänsyn till medarbetarnas åsikter eller synpunkter. Denna ledarskapsstil innebär att medarbetarna förväntas följa ledarens instruktioner utan att ifrågasätta dem. Bruzelius och Skärvad (2017) belyser det auktoritära ledarskapet, där chefen tar beslut och delegerar uppgifter till medarbetare som förväntas utföra dem. Kommunikationen mellan chef och medarbetare sker vanligtvis i en hierarkisk struktur där instruktioner ges från ledning ner till medarbetare. Vi anser att denna ledarstil inte är hållbar på lång sikt utan eventuellt lämpar sig för vissa processer, då chefen kan leda och fördela arbetsuppgifter på ett effektivt sätt såsom akuta situationer när det inte finns tid till att diskutera frågor som uppstår.

## **Agilt ledarskap**

Agilt ledarskap är en ledarskapsstil som framhäver flexibilitet, anpassningsförmåga och samarbete för att hantera föränderliga och komplexa arbetsmiljöer. Agila ledare prioriterar att skapa en miljö där teamet kan experimentera, lära sig av misstag och kontinuerligt förbättra sin arbetsprocess (Gustavsson 2020). Kortfattat innebär agilt ledarskap att chefen delegerar så mycket beslutsmakt som möjligt till arbetsgruppen. För ledaren blir det då viktigt att lyssna, stödja och delegera. Enligt Gustavsson (2020) kan detta väcka oro hos chefer som inte är vana vid det agila arbetssättet, då de inte längre är involverade i alla detaljer och gruppen arbetar självständigt – vilket är naturligt inom det agila arbetssättet. Detta kan dock utgöra en utmaning för chefer som är vana vid att vara inblandade i alla frågor.

## **Omtanke för medarbetare**

Första linjens chefer arbetar i direkt närhet till sina medarbetare och betonar vikten av att visa omtanke för sina medarbetare. Från resultaten ser vi även att cheferna betraktar medarbetarna som en ovärderlig resurs för verksamheten. Bolman & Deal (2019) delar meningen att medarbetaren är organisationens viktigaste tillgång, utan dem skulle verksamheten inte fungera. Därför är det av vikt att cheferna stöttar sina medarbetare oavsett om det är i medgång eller motgång (Bringselius 2021). Om medarbetarna förhåller sig inom ramen för de krav anställningsförhållandet anger, är det lättare för chefer att kunna stötta och backa upp medarbetare om något går fel. Om medarbetare däremot går emot lagar, riktlinjer och uppsatta regler blir detta mer komplicerat och kommer det föranleda samtal med chef. Bringselius (2021) belyser vikten av att utbilda medarbetare om lagar och prejudikat för att överträdelser ej skall ske och höja den etiska ramen. Här har chefer ett stort ansvar i att utbilda medarbetarna så de vet vad det är som gäller på arbetsplatsen. Att visa ramarna kan göras som vi tidigare nämnt med riktlinjer och rutiner. Chefen måste därför arbeta med att göra riktlinjer och rutiner kända i verksamheten och att dessa är lättåtkomliga.

Vår studie visar även att cheferna upplever sig visa omtanke i dialogen med medarbetare. Det innebär att de aktivt lyssnar på vad medarbetarna har att säga och skapar ett öppet samtalsklimat. Nilsson och Waldemarsson (2021) framhäver att de oskrivna reglerna för samtal kan vara svåra att tydliggöra innan ett samtal äger rum. Trots detta är dessa regler ofta välkända för de flesta individer. Till exempel, när en person talar, förväntas den andra lyssna. Denna dynamik visar på ömsesidig respekt mellan samtalsdeltagarna. Vår reflektion av ovan är att det är svårt att avgöra hur medarbetarna upplever samtalet då vi endast har intervjuat chefer i studien. En tydlig bild som framträder från informanternas svar är dock att cheferna strävar efter att vara goda ledare och att göra rätt i sina interaktioner med medarbetarna.

## **Planering inför mötet med medarbetare**

Alla deltagare i vår studie ägnar sig åt förberedelse inför svåra samtal med medarbetare, även om den tid de avsätter varierar. Deras gemensamma mål är att genomföra samtalet på bästa möjliga sätt, vilket är i linje med Sandahl, Falkenström & von Knorring (2017) betoning på att cheferna bör vara engagerade i sina medarbetare. Informanterna betonar också att de strävar efter "det bästa" för sina medarbetare och att undvika att behöva hålla svåra samtal. Att föra en konstruktiv dialog som främjar individens utveckling är således ett mål som flera av informanterna lyfter fram.

När det gäller själva strukturen i mötena använder många arbetsgivare färdiga modeller som cheferna följer. I fråga om själva formuleringen av samtalet nämner Carlander (2022) att det är användbart att betrakta samtalet som om det blir inspelat, vilket hjälper till att hålla distans och noga överväga sina ord utan att bli för emotionellt involverad. Enligt Brottsbalken (1962:700) är det fullt möjligt att spela in samtal så länge som jag själv deltar i samtalet. Relationen i mötet mellan chef och medarbetare är asymmetrisk, där chefen ofta måste hantera och uthärda mer än vad den anställde behöver, enligt (Carlander 2022). Dock understryker Carlander (2022) även två situationer där chefen

måste säga nej och markera tydligt. Detta gäller om medarbetaren riktar personliga förolämpningar mot chefen eller om medarbetaren hotar sin chef på ett olagligt sätt. I dessa fall bör samtalet avbrytas omedelbart för att förhindra att medarbetaren fortsätter med sina angrepp. Om någon av dessa situationer skulle uppstå är det förstås fördelaktigt att vara flera personer närvarande i rummet för att höra vad som sägs och för att skapa en känsla av trygghet om chefen tidigare fått känslan av att medarbetaren kan brusa upp. Vår reflektion är att i samtal där medarbetare går i affekt, är det inte ovanligt att chefen blir utsatt för påhopp. I sådana situationer har chefen möjlighet att antingen avbryta mötet eller professionellt hantera situationen genom att behålla lugnet. Carlanders (2022) tanke om att spela in samtal kan möjligen fungera som ett verktyg för chefen för att behålla sitt lugn i sådana situationer. Situationer där arbetsgivaren förväntas agera skyndsamt är många, såsom vid misstänkt missbruk, stöld, mobbning och sexuella trakasserier, för att nämna några exempel. En annan reflektion som informanterna har lyft är att det alltid är viktigt att involvera HR i samtal av större dignitet där juridiska aspekter behöver hanteras på ett korrekt sätt, för att säkerställa att inga steg missas.

### **Kollegiala stödet som cheferna upplever**

I vår diskussion av resultaten kring kollegialt stöd när det gäller samtal mellan chef och medarbetare, framkommer det att det finns både utmaningar och möjligheter som behöver belysas. Ett tydligt mönster är att relativt nya chefer ofta välkomnar stöd och råd från äldre och mer erfarna chefer när det gäller att hantera svåra samtal. Dessa mindre erfarna chefer ser det kollegiala stödet som en värdefull resurs. Av Sveriges kommuner och landsting, SKL (2018) rapport framgår att det kollegiala stödet också minskar upplevd stress och nedstämdhet markant. För att utveckla sina färdigheter och öka sin trygghet i rollen som chef uppger informanterna att det finner stöd hos sina kollegor helt i linje med det (Berg 2007) belyser när det gäller kollegial coaching. Å andra sidan visar resultaten att seniora chefer med mer erfarenhet inte alltid aktivt söker stöd från sina chefskollegor, utan föredrar ibland att hantera samtalen på egen hand. När det kollegiala stödet inte upplevs som tillräckligt, visar våra resultat att cheferna både de erfarna och mindre erfarna inte tvekar att söka hjälp, exempelvis från HR eller företagshälsovården. Detta indikerar en vilja hos cheferna att göra det som krävs för att säkerställa att medarbetarnas behov och välmående tas på allvar, även om det innebär att man måste söka hjälp utanför den direkta kollegiala kretsen. Sammanfattningsvis tyder våra resultat på att kollegialt stöd spelar en betydande roll i hur chefer hanterar svåra samtal med medarbetare. Även om det finns variationer i hur detta stöd efterfrågas och tas emot, visar resultaten att chefer är villiga att ta hjälp när det behövs för att säkerställa en trygg och stödjande arbetsmiljö för sina medarbetare. Detta tyder på att våra informanter anser det viktigt att värna om sina medarbetare och visa på empati och omtanke, ett förfarande som även Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017) lyfter vikten av.

Vår studie indikerar att seniora chefer visar en tydlig selektivitet när de väljer att söka stöd. Oftast sker det i situationer som kräver djupare specialistkunskap som överstiger deras egna kompetensområden, eller vid beslut som har stor påverkan på organisationen. Genom att arbeta på det här sättet ser man till att stödfunktionerna nyttjas på ett optimalt sätt, och endast när deras insatser verkligen kan göra en skillnad.

Genom att chefer arbetar på detta tillvägagångssätt förstärkts förtroendet mellan chefer och deras stödfunktioner, eftersom det visar att chefen värderar deras kompetens och vet när det är lämpligt att dra nytta av deras kunskap. Arbetssättet bygger också en kultur av självständighet och ansvar inom chefskapet, eftersom seniora chefer föregår med gott exempel i att balansera självstyrd problemlösning med strategisk involvering av stödresurser.

### **Genomförande av samtal**

Att samla erfarenheter från kollegor och öka förståelsen för samtalets dynamik och hur chefen kan påverka dess utfall är viktiga aspekter för att hantera svåra samtal. Våra resultat visar att det för cheferna är viktigt att, före det svåra samtalet äger rum, reflektera och att planera mötet noggrant. Några iscensätter i princip hela samtalet och tar hänsyn till detaljer som rummets atmosfär och medarbetarens bekvämlighet. Hur är miljön är det ett konferensrum eller ett mjukt samtalsrum. Förberedelserna mellan cheferna varierar betydligt. En del chefer avsätter tid och bokar en avlägsen lokal för samtalet, medan andra håller samtalet på enheten eftersom de saknar möjligheter att ha det någon annanstans. Vissa chefer lägger tid på att söka stöd hos kollegor, HR eller andra stödorganisationer för att inhämta mer fakta inför samtalet. Informationsinhämtningen kring händelsen skiljer sig också åt mellan cheferna. Denna variation visar på att det inte finns en universell metod för förberedelser inför sådana samtal, utan att det beror på individuella preferenser och de specifika omständigheterna kring varje situation.

Att vara chef med både känsla och förnuft, att fungera som en förebild och visa arbetsgruppen en etisk kompass, är bara några av de aspekter som Sandahl, Falkenström och Knorrning (2017) lyfter fram. Det är en uppmaning som är lättare sagt än gjort. Som chef förväntas du förstå och vara empatisk, men samtidigt inte för empatisk. Enligt Engquist (2009) bör chefen vara känslomässigt närvarande men inte känslös. Samtidigt kan man som chef riskera uppfattas som känslökall vilket kan skapa avstånd till medarbetarna.

De samtal som informanterna identifierat som potentiellt svåra delar flera gemensamma nämnare. För det första tenderar dessa samtal att anses inträngande när de berör personliga och känsliga områden. Ett konkret exempel som flera informanter lyft fram är diskussioner om kroppslukt, som många upplever som integritetskränkande. För det andra rör dessa samtal livsomvälvande ämnen som har stark påverkan på individens framtid, såsom att få besked om förlorad anställning. Dessa typer av samtal uppfattas som särskilt utmanande på grund av deras potential att utlösa starka emotionella och praktiska konsekvenser.

Genom att se dessa gemensamma nämnare kan vi bättre förstå vilka samtalstyper som ofta klassificeras som svåra, vilket kan hjälpa oss i att utveckla strategier för att hantera dem på ett mer empatiskt och effektivt sätt.

Vi har även tagit del av erfarenheter av svåra samtal som har förvånat oss. Informanterna har delat med sig av sina erfarenheter och beskrivit händelser där de enligt sin utsago behållit lugnet och agerat modigt i dessa utmanande situationer. Informanterna betonar vikten av att hålla fokus, vara snabbtänkta och att inte lova mer

än vad de kan hålla. Reflektion över chefskapets känslomässiga utmaningar, arbetets mening, gruppens dynamik, etiskt ansvar och professionalism är av avgörande betydelse. Genom att reflektera över dessa aspekter får man en djupare förståelse för sitt ledarskap och sin roll i organisationen. Det ger möjlighet att identifiera styrkor och svagheter, lära av tidigare erfarenheter och förbättra sitt arbete. Reflektionen bidrar till att öka medvetenheten om hur ens handlingar påverkar andra. Sammantaget är reflektion en viktig del av personlig och professionell utveckling som chef detta i enlighet med (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2017). Tydlighet och att anpassa språket så att den du pratar med förstår vad som sägs är också av vikt enligt (Jensen & Ullberg 2013).

I en situation där det finns få kollegor att bolla idéer med, kan det vara svårt att få tillräckligt med bredd i diskussionerna. Detta kan i sin tur begränsa kreativiteten och förmågan att komma på innovativa lösningar. Det kan även vara mer utmanande att hitta någon med relevant erfarenhet eller kunskap att diskutera specifika frågor med när kollegorna är få till antalet. Därför är det viktigt att vara medveten om detta och aktivt söka alternativa sätt att få input och feedback när antalet kollegor är begränsat. Det kan inkludera att söka råd från externa experter, till exempel arbetsgivarorganisationen, att delta i nätverk eller forum inom branschen eller att använda sig av andra resurser för att bredda perspektiven och få nya idéer. Givetvis har detta också att göra med vilka förutsättningar man har, finns man i en liten verksamhet kanske avsidens rent geografiskt finns kanske inte samma möjlighet att välja hur de rum som kan användas för samtal ser ut utan då får man ta det som finns. Men är det så att man har möjligheten så är det helt klart värt den där extra eftertanken. För alla kan vi säkert dra oss till minne att vi har varit i båda typerna av miljöer som informant nio berättar om. Om vi förtydligar detta ytterligare: Tänk på mjuka, sköna fåtöljer där alla kan sitta och luta sig tillbaka, kanske ett mindre bord som avställningsyta, i kontrast till ett rum med avskalade stolar och ett konferensbord. Visst förmedlar dessa två miljöer olika känslor till oss?

### **Språket är av vikt, vilka förutsättningar har vi att förstå varandra?**

Engquist (2015) betonar vikten av hur vi formulerar oss i samtal och vilket språk vi använder. Han påpekar att om vi använder oss av en komplicerad terminologi kan det skapa ett avstånd mellan oss och den person vi talar med. En samtalsledare kan riskera att använda en vokabulär som gör det svårt för den andra personen att förstå, även om ämnet egentligen är enkelt. Som chef på en arbetsplats bör du särskilt överväga att använda ett enklare ordspråk för att minimera risken för missförstånd. Genom att göra detta underlättas kommunikationen med dina anställda och risken för missförstånd minskar. Att göra det lätt för medarbetarna att förstå förväntningarna är av väsentlig betydelse. Med den erfarenhet vi bär med oss kan det ibland vara oklart vad som förväntas av medarbetaren. När förväntningarna inte är tydliga uppstår det ibland problem. När chefer däremot har klara direktiv med tydliga avgränsningar brukar det skapa bättre förutsättningar för att lyckas.

Språket spelar en central roll för vår förmåga att förstå varandra, vilket är något som flera av våra informanter har betonat. En återkommande fråga är hur vi kan säkerställa att den information vi förmedlar verkligen når fram och blir förstådd på rätt sätt. Detta blir särskilt utmanande när vi har medarbetare som talar olika språk och kommer från

olika länder. Brister i svenska språket kan komplicera kommunikationen, men trots dessa faktorer måste information gå fram till mottagaren.

Kommunikation sker på flera olika sätt och pågår ständigt i vår interaktion med andra. Till exempel kan vi verbalt uttrycka exakt samma mening, men den kan fortfarande uppfattas olika beroende på mottagaren. Faktorer som tonläge och betoning av ord spelar en stor roll i hur budskapet tolkas. Dessutom påverkar vår kroppshållning kommunikationen om vi visar intresse och engagemang eller om vi uppfattas som distanserade, påverkar detta också hur vårt budskap tas emot.

För att skapa bättre förutsättningar för en god kommunikation är det därför viktigt att inte bara fokusera på de språkliga aspekterna utan även ta hänsyn till kroppsspråk, tonfall, och kulturella skillnader. En medveten anpassning av dessa faktorer kan bidra till att budskapet inte bara förmedlas tydligare, utan även att det förstås på rätt sätt av mottagare.

### **Utbildning för chefsuppdraget**

Vi har inte funnit några tecken på att chefs utbildningsnivå påverkar uppfattningen om vad som anses svårt i samtalen. Det tycks inte finnas någon märkbar skillnad i hur svåra samtal uppfattas baserat på utbildningsnivå bland våra informanter. Istället verkar det vara kopplat till den specifika individens personliga egenskaper. Med andra ord spelar faktorer som empati, lyhördhet, och förmåga till självkänedom en mer avgörande roll. Dessa personliga egenskaper tycks påverka hur chefer hanterar svåra samtal, snarare än deras formella utbildning. Detta sätter fokus på vikten av att utveckla emotionell intelligens och social kompetens i chefsroller.

I vår studie kan vi observera att privata aktörer i större utsträckning investerar i sin personal genom att köpa utbildningspaket eller hela kurser. Å andra sidan tenderar offentligt finansierade arbetsgivare att erbjuda utbildning lokalt, med fokus på ledarskapsutbildning. Denna utbildning kan utgöras av enstaka kurstillfällen eller en serie av återkommande besök, vilket ger cheferna möjlighet att kontinuerligt utveckla sina ledarskapsförmågor och bidra till organisationens övergripande effektivitet. Det finns för närvarande ett statligt stimulanspaket kallat Äldreomsorgslyftet, som även inkluderar chefer. Studierna kan ibland genomföras på betald arbetstid, medan de i andra fall ligger helt utanför arbetstid. Denna möjlighet varierar mellan olika arbetsgivare (Socialstyrelsen 2024). Genom att använda dessa strategier ser vi en tydlig kontrast i hur privat och offentlig sektor hanterar kompetensutveckling, där de privata aktörerna generellt sett visar en mer aktiv satsning. Detta genom att implementera externa utbildningar och genom att köpa in specifika kurser för att rusta sin personal med nödvändiga färdigheter och kunskaper. De offentliga arbetsgivarna fokuserar å sin sida på att optimera resurser genom interna utbildningsprogram som ger chefer praktisk och direkt tillämpbar kunskap som kan användas i deras dagliga arbete.

### **Maktförhållanden mellan chef och medarbetare**

I vår studie har vi identifierat att chefer ofta föredrar att välja möteslokaler utanför det egna kontoret för att minimera risken för maktobalans. Att chefen representerar

arbetsgivaren är ett givet faktum, men genom att välja en neutral plats för mötet kan känslan av maktobalans minskas.

Neutralare möteslokaler skapar enligt författarna en mer avslappnad och jämlik miljö, vilket kan bidra till att medarbetarna känner sig mer bekväma och öppna. Genom att använda denna strategi kan chef skapa bättre förutsättningar för en konstruktiv och meningsfull dialog. Det är därmed viktigt att överväga inte bara innehållet i samtalet utan även de yttre förutsättningarna. Exempelvis kan det vara bra att hålla möten i ett konferensrum eller annat gemensamt utrymme som båda parter ser som opartiskt.

Informanterna i studien har även lyft fram antalet deltagare på mötet som en viktig faktor. Om flera personer från arbetsgivarens sida deltar vid mötet, är det viktigt att medarbetaren också har möjlighet till stöd och representation, exempelvis i form av en vän eller en representant från facklig organisation. Att möta sin chef tillsammans med flera arbetsgivarrepresentanter, utan att själv ha motsvarande stöd, kan den anställda uppleva känslan av maktobalans och dialogen kan påverkas negativt. Vår reflektion är att om arbetsgivaren säkerställer en balans mellan mötesdeltagarna, skapas en rättvis miljö där alla känner sig bekväma och hörda, vilket främjar en positiv möteskultur. Dessa överväganden är centrala för att bygga en arbetskultur där medarbetare känner sig värdesatta och rättvist behandlade

## **Metoddiskussion**

Metoddiskussionen utgår från Paulsson (2008) och begreppen tillämplighet, trovärdighet, överrensstämmelse och noggrannhet.

## **Fenomenografiska ansatsen**

När vi valde att på djupet studera chefers erfarenheter och upplevelser av svåra samtal med medarbetare, föll det sig relativt naturligt att använda en kvalitativ metod. Eftersom en av oss tidigare hade använt en fenomenografisk ansats i ett examensarbete och det upplevdes som givande, så det fanns en önskan att återigen använda denna metod. Beslutet baserades främst på att studiens syfte var att beskriva erfarenheter och variationen av ett fenomen, något den fenomenografiska ansatsen lämpar sig för.

## **Informanter**

Valet att använda kvalitativa intervjuer gjordes även av strategiska skäl och motiverades av en önskan att få en så stor bredd avseende variation av erfarenheter som möjligt. Vi vårt urval av informanter strävade efter att inkludera deltagare med olika kön, åldrar, erfarenhetsnivåer och geografiska bakgrunder, i linje med Paulsson (2008). Inklusionskriterierna var generösa, vilket innebar att första linjens chefer inom kommunal, privat eller offentlig verksamhet kunde delta i studien. Genom att ha breda inklusionskriterier kunde författarna säkerställa en varierad och riklig uppsättning erfarenheter av svåra samtal mellan chef och medarbetare.

Informanterna valdes med avsikt från olika platser, både mindre städer och från storstäder, återigen för att maximera variationen och spridningen av deltagarnas

bakgrund och erfarenheter. Genom att undvika snäva inklusionskriterier kunde vi få tillgång till en bredare och mer representativ grupp av deltagare.

Alla informanter som kontaktades visade intresse och motivation att delta i studien. Den höga graden av engagemang från informanternas sida bidrog till en god interaktion under intervjuerna, vilket förmodligen resulterade i en mer mångsidig och fullständiga beskrivningar av erfarenheterna relaterade till det studerade fenomenet.

### **Datainsamling**

I den fenomenografiska ansatsen är det avgörande att antalet intervjuer är tillräckligt för att uppnå mättnad i datamaterialet och för att fånga de olika erfarenheter som framkommer (jfr Paulsson 2008). Vi valde intervjuer som datainsamlingsmetod för att ge cheferna möjlighet att beskriva sina erfarenheter i egna ord. Antalet intervjuer var förbestämt till 10 talet, då vår bedömning var att detta skulle generera tillräckligt med datamaterial. Efter genomförandet av 10 intervjuer gjordes en preanalys som visade på att det fanns ett enligt oss rikligt resultat.

En farhåga var att vi två relativt oerfarna författare hade en stor mängd material att hantera inom en snäv tidsram för undersökningen, vilket potentiellt kunde påverka resultatet negativt. Dock fanns ingen direkt tidspress som vi upplevde bidrog till eventuella negativa påverkningar på resultatet. Vi bedömde att intervjuerna och kvaliteten på intervjuprocessen generellt sett var god och gav rikligt med informativt material. I förberedelsesyfte genomfördes även två pilotintervjuer inledningsvis i processen med personer som en av oss hade personlig kännedom till och som arbetade som första linjens chefer. Dessa intervjuer togs dock inte med i den slutgiltiga studien. Ju fler intervjuer vi utförde desto lättare blev det att genomföra intervjuerna då vi kände oss mer bekväma, vilket gjorde att frågorna flöt bättre.

Författarna beslutade att genomföra intervjuerna individuellt med informanterna för att undvika maktutövning, i enlighet med (Trost 2005) rekommendationer.

Intervjuernas varaktighet var 45–60 minuter. Att ha för korta intervjuer kan enligt Henricsson (2017) innebära risk att datamaterialet inte blir mättat. Innan intervjun påbörjades, ägnade informanten och intervjuare en stund åt att samtala om vardagliga ämnen, s.k. kallat "uppvärmsprat". Detta gjordes för att skapa en tillitsfull interaktion mellan intervjuare och informant (jfr Paulsson 2008). För att få så mycket information som möjligt användes en intervjuguide med semistrukturerade frågor, där det undveks att använda ledande frågor. Istället användes öppna följdfrågor såsom "kan du utveckla" och "vad är din erfarenhet" m.m.

Under intervjuerna noterades en viss variation mellan informanterna där vissa visade sig vara sig vara mycket pratsamma, medan andra var mer reserverade. Det var således extra viktigt för oss som intervjuare att ge extra stöd och uppmuntran till de informanter som var mer reserverade för att få dem att dela sina erfarenheter. Författarnas brist på erfarenhet som intervjuare innebar en risk för att förlora värdefullt material i sådana situationer. Då författarna stöttade varandra och gav råd kände vi att risken minskade för materialförlust. Intervjuerna genomfördes på Teams och det verkade som att informanterna inte berördes nämnvärt av att samtalet spelades in.

En annan faktor att beakta och som är knutet till studiens trovärdighet, är våra egna förkunskaper, vilket initialt kunde göra det svårt att distansera sig från personliga erfarenheter och värderingar, särskilt i början av datainsamlingen. Det bör noteras att vi själva arbetar som enhetschefer inom vård och omsorg, vilket kan göra det utmanande att upprätthålla objektiviteten och ge informanterna möjlighet att dela sina erfarenheter fritt. Enligt Paulsson (2008) kan detta utgöra en nackdel om informanterna inte ges tillräcklig möjlighet att berätta om sina upplevelser. För att undvika att trovärdigheten påverkas negativt, försökte vi att följa Paulssons (2008) råd och närma oss forskningsområdet med så lite förutfattade meningar som möjligt, och bevara en öppenhet inför ämnet.

Efter varje intervju transkriberades datamaterialet uteslutande av författarna själva. Då vi är två författare till studien transkriberades inte alla intervjuer av samma person. Paulsson (2008) pekar på att detta kan innebära en risk för feltolkningar av texten. För att minimera denna risk lyssnade författarkollega igenom intervjuerna som den andra författaren genomfört, samtidigt som texten kontrollerades.

### **Dataanalys**

Paulsson (2008) framhåller att noggrannheten säkerställs i analysen genom att datamaterialet samlas in och tolkas konsekvent och omsorgsfullt. Analysprocessen inleddes med att författarna läste igenom samtliga intervjuer i sin helhet, utan avbrott, för att få en övergripande förståelse av allt insamlat material (Henricsson 2017). Därefter fördjupades genomgången av varje intervju för att identifiera meningsbärande enheter. Som nya forskare fann vi detta steg utmanande, men genom samarbete och diskussion kunde de bättre urskilja gemensamma teman och skillnader i texterna och bidrog detta till att förbättra kvaliteten på analysen. Vi har kontinuerligt diskuterat resultaten med varandra och haft en engagerad handledare under studiens gång för ytterligare stöd och perspektiv.

I resultatdelen återfinns citat som bidrar till att förstärka beskrivningskategoriernas innehåll. Dessa citat fungerar som illustrativa exempel som hjälper läsare att få en djupare förståelse för den gestaltning som gjorts av en viss uppfattning i linje med Larsson (1986).

### **Informationssökning till vår studie**

För att bygga upp vår bakgrund för studien började vi med att söka efter relevanta artiklar som relaterade till vårt syfte. I början var vår sökning ganska snäv, och när vi insåg att vi inte fick träffar som var direkt relaterade till vårt område, breddade vi vår sökning för att inkludera ett bredare spektrum av ämnen. Ämnen som kommunikation, ledarskap och svåra samtal mellan vårdgivare och patienter är väl dokumenterade i litteraturen. Dock märkte vi en brist på publicerade studier som specifikt behandlade svåra samtal mellan chef och medarbetare. Möjlighetvis skulle en mer noggrann litteraturstudie kunna peka tydligare på kunskapsluckorna i forskningsfältet.

## Vidare forskning

Det finns gott om forskning som behandlar samtal som fenomen och olika former av kommunikation, men när det gäller svåra samtal mellan chefer och medarbetare är det ett mer utforskat område. Vi önskar en vidare forskning kring hur dessa samtal påverkar både chefer och medarbetare, särskilt med tanke på att de kan komma att interagera över tid på arbetsplatsen. Går det att nyttja den tidigare forskningen kring samtal när det kommer till svåra samtal mellan chef och medarbetare. En annan intressant forskningsfråga är om de samtalsmetoder som idag upplevs som svåra kan bli mer lätthanterliga om tio år. Det vore även intressant med forskning som undersöker exakt vad som gör dessa samtal så utmanande, för att kunna adressera dessa utmaningar redan under utbildningen.

Tekniken i all ära, AI teknologin som nu är på frammarsch skulle kanske i framtiden kunna erbjuda verktyg för oss chefer att få öva på svåra samtal. Genom att använda AI-teknologi skulle man kunna skapa program och verktyg som skulle kunna stödja och vägleda i sådana samtal. Viktigt att komma ihåg att AI-teknologi ännu inte kan replikera den mänskliga känslomässiga intelligensen och empatin som krävs för att hantera dessa samtal. Detta är en fråga som framtida forskning och teknikutveckling kommer att kunna ge oss svar på.

## SLUTSATSER

Denna studie har undersökt hur chefer inom vård och omsorg uppfattar och hanterar svåra samtal. Nedan har vi sammanställt fyra viktiga punkter som vårt resultat belyser.

- Utbildningsnivåerna och erfarenheterna varierar bland olika chefer. Det såg ingen tydlig koppling mellan utbildningsbakgrund och förmågan att hantera svåra samtal men resultatet visar att erfarna chefer generellt känner sig tryggare att möta medarbetare i sådana samtal.
- Erfarna chefer ofta använder mindre stöd i svåra samtal, men de är inte rädda för att dela med sig av sina erfarenheter till mindre erfarna kollegor och är villiga att ta in stöd när de känner att de behöver det. Denna balans mellan självständighet och öppenhet för stöd visar på en flexibel och adaptiv ledarstil som kan vara mycket god i hanteringen av utmanande situationer. Genom att dela med sig av sina erfarenheter och vara öppna för att ta in stöd kan erfarna chefer bidra till ökad kompetens och utveckling inom organisationen.
- Stödfunktionerna inom organisationerna varierar beroende på geografisk plats. I större regionala verksamheter har chefer ofta tillgång till specialiserade resurser som jurister, vilket kanske inte är fallet för chefer i mindre kommuner där sådana resurser inte är lika tillgängliga.
- Våra resultat indikerar också att det kollegiala stödet är av stor betydelse för cheferna. Att ha någon att diskutera både utmanande situationer och allmänna organisatoriska frågor med är värdefullt och kan bidra till en ökad känsla av stöd och samhörighet inom chefsgruppen.

I denna studie sågs inget samband mellan högre utbildning och förmågan att hantera svåra samtal. Det framkom dock att de personliga egenskaperna tillsammans med

akademisk kunskap kring de svåra samtalen skulle vara en positiv bidragande faktor till hur samtalen hanteras på arbetsplatserna. En likställd utbildning för chefer skulle kunna ge en bättre grund av teoretisk kunskap och gemensam utgångspunkt för diskussion och utveckling.

Vi rekommenderar dessutom att chefer regelbundet deltar i nätverksträffar, där de både kan utbyta erfarenheter samt få konkret feedback och stöd från sina kollegor. Dessa träffar kan inkludera praktiska övningar såsom rollspel och diskussioner av olika realfall, vilket ger chans till övning och förbättring i en trygg och lärorik miljö.

## REFERENSER

- Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- ALLEA - All European Academies (2023). *The European Code of Conduct for Research Integrity*. DE: ALLEA - All European Academies.
- Alvesson, M. & Cizinsky, S. (2018). *Organisation och ledning i sjukvård: en reflekterande ansats*. Lund: Studentlitteratur.
- Barge, J. K. (2014). Pivotal leadership and the art of conversation. *Leadership*, 10(1), ss. 56–78, doi:10.1177/1742715013511739.
- Berg, M. E. (2007). *Coaching: att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L. G., Deal, T. E. & Holmqvist, A. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bradley, G. L. & Campbell, A. C. (2016). Managing Difficult Workplace Conversations: Goals, Strategies, and Outcomes. *International Journal of Business Communication*, 53(4), ss. 443–464, doi:10.1177/2329488414525468.
- Bringselius, L. (2021). *Tillitsbaserat ledarskap: från pinnräknande till samskapande*. Helsingborg: Komlitt.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H. (2017). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Carlander, J. (2022). *Utmanande samtal: handbok för chefer*. Stockholm: Gothia kompetens.
- Corin, L. & Chafi, M. B. (2022). *Betydelsen av antalet medarbetare per chef - en kunskapssammanställning del I och II*. Institutet för stressmedicin Västra götalandregionen.
- Engquist, A. (2009). *Om konsten att samtala: en bok för människor i kontaktyrken*. Stockholm: Norstedt.
- Engquist, A. (2015). *Samtalsmetodik för alla professioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Forster, M. (2013). Data-analysis issues in a phenomenographic investigation of information literacy in nursing. *Nurse Researcher*, 21(2), ss. 30–34, doi:10.7748/nr2013.11.21.2.30.e329.
- Giddens, A., Birdsall, K. & Nilsson, B. (2003). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.

- Gustavsson, T. (2020). *Agil projektledning*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Henricson, M. (2017). *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.
- Hilmarsson, H. T. (2012). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, P. & Ulleberg, I. (2013). *Mellan orden: kommunikation i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Justitiedepartementet L5 *Brottsbalk*. 1962:700.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Torhell, S.-E. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys: exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind Nilsson, I. & Gustafsson, L. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B. & Waldemarson, A.-K. (2011). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur.
- Nuottila, J., Aaltonen, K. & Kujala, J. (2022). Challenges of adopting agile methods in a public organization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(3), ss. 65–85, doi:10.12821/ijispm040304.
- Paulsson, G. (2008). Fenomenografi. I: Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur, ss. 73–84.
- Rosberg, S. (2017). Fenomenologi. I: Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2017). *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Scrimshire, A. J., Lensges, M. L., Webster, B. D. & Crosby, D. H. (2021). Can we talk? Why employees fail to report negative events to their managers. *Career Development International*, 26(6), ss. 749–765, doi:10.1108/CDI-03-2021-0083.
- Sjøvold, E. (2019). *Makt och maktutövning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- SKL (2018). *Reflekterande kollegiala arbetsgrupper - ett samarbetsprojekt mellan SKL och Linnéuniversitetet*. Stockholm.

Socialstyrelsen (2023). *Införa en gräns för antal anställda och utbildningskrav för första linjens chefer i äldreomsorgen - Bedömningar och analyser av fördelar och nackdelar*. No. 2023-3-8413.

Socialstyrelsen (2024). *Statsbidrag äldreomsorgslyftet*.  
<https://statsbidrag.socialstyrelsen.se/kommuner/aldreomsorgslyftet/> [2024-06-04].

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.



## Verksamhetschefs godkännande av datainsamling

Vi studerar Vård- och omsorgsadministration vid Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen görs ett examensarbete (magisteruppsats) där syftet är att få en bild av enhets- eller första linjens chefers erfarenheter av att hålla i svåra samtal.

Studien görs då vi vill uppmärksamma enhetschefers erfarenheter och upplevelser av att hålla eller delta i svåra samtal. Vi önskar därför genomföra intervjuer med enhetschefer inom vård och omsorg.

### Hur går intervjuerna till?

Metoden i examensarbetet är kvalitativ intervjustudie. I intervjun kommer huvudfokus att ligga på chefernas erfarenheter och upplevelser som de burit med sig under sitt yrkesliv, och inte på själva händelsen som föranledde det svåra samtalet. Om er verksamhet väljer att delta kommer vi att genomföra intervjuer med enhetscheferna som beräknas ta 45 – 60 minuter. Vi föreslår att intervjun genomförs antingen fysiskt eller digitalt via Teams alternativt Zoom. Vi önskar genomföra intervjuerna v.8 – 10 eller senare om det inte passar.

### Deltagandet sker på frivillig basis

Deltagandet är frivilligt och respondenten har rätt att avbryta sitt deltagande när som helst. Om de väljer att inte delta eller beslutar att avsluta sitt deltagande behöver de inte uppge någon anledning till det.

Vi skulle vilja få kontakt med 4 respondenter ifrån er verksamhet, gärna blandat kvinnor och män då deras erfarenheter kan skilja sig åt.

Om du samtycker till att studien genomförs inom er verksamhet krävs ditt uttryckliga samtycke samt att vi får ta del av respondenternas kontaktuppgifter.

Vi handleds i examensarbetet av nedanstående handledare.

Handledare: Nord, Tora

Institutionen för arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås, [tora.nord@hb.se](mailto:tora.nord@hb.se)

Med vänliga hälsningar

Hasselblad, Ina

[S2205416@student.hb.se](mailto:S2205416@student.hb.se)

0703-XX XX XX

Rexborn, Christian

[S2205396@student.hb.se](mailto:S2205396@student.hb.se)

0707-XX XX XX

### **Information angående deltagande i en studie på magisternivå kring chefers erfarenhet av att hålla i svåra samtal med medarbetare inom vård och omsorg.**

Vi är studenter på Magisterprogrammet inom hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg vid Högskolan i Borås. Vi skulle vilja ta tillfället i akt och fråga dig om du skulle vara intresserad av att delta i vår studie som handlar om enhetscheferns upplevelser/erfarenheter av att delta/hålla i svåra samtal med medarbetare inom vård och omsorg? Resultaten från studien kommer att användas som en del av vårt examensarbete på magisternivå. Vi är mycket tacksamma om du skulle vilja medverka i studien.

I vårt arbete vill vi fördjupa förståelsen för enhetschefsuppdragets komplexitet när det gäller att samtala med medarbetare där samtalen inte är av "vardaglig" karaktär.

#### **Hur går intervjuerna till?**

Metoden i examensarbetet är kvalitativ intervjustudie och vi kommer därför genomföra intervjuer. Intervjun beräknas ta 45–60 minuter, antingen fysiskt eller i digital form via teams alternativt Zoom.

#### **Resultatet av studien?**

Examensarbetet kommer att publiceras enligt de etablerade rutinerna för examensarbeten vid Högskolan i Borås och vara tillgängligt i DIVA-databasen. Vid önskemål kan vi skicka en kopia av uppsatsen till dig.

#### **Deltagandet sker på frivillig basis**

Ditt deltagande är frivilligt och du har rätt att avbryta din medverkan när som helst. Om du väljer att inte delta eller beslutar att avsluta ditt deltagande behöver du inte uppge någon anledning, och detta kommer inte att påverka din situation eller arbete på något sätt. För att delta i studien krävs ditt uttryckliga samtycke. Om du önskar avbryta ditt deltagande, vänligen kontakta handledaren eller de studenter som genomför examensarbetet, kontaktuppgifter finns nedan.

#### **Hur hanteras mina uppgifter?**

I examensarbetet kommer vi att inhämta information från dig. Inga personligt identifierbara detaljer, uppgifter eller resultat kommer att presenteras i examensarbetet. Allt insamlat material kommer att behandlas med noggrannhet för att förhindra obehörig åtkomst, och detta kommer att ske i enlighet med gällande lagstiftning.

Det insamlade datamaterialet kommer att förstöras när examensarbetet har granskats och godkänts, vilket innebär att behandlingen av personuppgifter upphör. Behandlingen av dina uppgifter sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen, där ditt samtycke är grunden. Högskolan i Borås fungerar som personuppgiftsansvarig.

Som deltagare har du flera rättigheter enligt dataskyddsförordningen (artikel 15–18, 20 och 22). Det inkluderar rätten att få tillgång till de uppgifter som behandlas om dig i studien, samt rätten att begära rättelse eller radering av dessa. Du har även rätt att begränsa behandlingen av dina uppgifter. Vid eventuella frågor eller behov av att utöva dina rättigheter, vänligen kontakta ansvarig handledare [kontaktuppgifter finns nedan].

Vid frågor om behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du kan också kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, [dataskydd@hb.se](mailto:dataskydd@hb.se), med eventuella synpunkter. Klagomål över högskolans behandling av personuppgifter hänvisas till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

### **Författare för examensarbete**

Hasselblad, Ina  
[S2205416@student.hb.se](mailto:S2205416@student.hb.se)  
0703-XX XX XX

Rexborn, Christian  
[S2205396@student.hb.se](mailto:S2205396@student.hb.se)  
0707-XX XX XX

### **Handledare för examensarbetet**

Nord, Tora  
Universitetslektor  
Institution för arbetsliv och välfärd  
[Tora.nord@hb.se](mailto:Tora.nord@hb.se)



### Intervjuguide

Vi som skriver detta examensarbete arbetar idag som enhetschefer inom vård- och omsorg. Under vår tid som chefer har vi stött på samtal som har varit utmanande och komplexa som skiljer sig från de vardagliga samtalen. Tidigare forskning har belyst att olika individer har varierande upplevelser när det gäller vilka delar av ett samtal som de uppfattar som svåra.

Samtal kan initieras både av enhetschefen och medarbetaren. Exempel på situationer där enhetschefen kan ta initiativ till ett sådant samtal kan vara medarbetares utsatthet i arbetsgruppen eller samtal relaterade till misskötsamhet. När en medarbetare tar initiativ till ett samtal är det oftast på grund av en oväntad händelse som har inträffat och som medarbetaren anser kräver enhetschefens uppmärksamhet.

I intervjun kommer huvudfokuset ligga på dina personliga erfarenheter och upplevelser av att genomföra svåra samtal, snarare än på själva händelsen som föranledde samtalet.

Som respondent får du frågorna i god tid före intervjun, detta för att kunna fundera och reflektera över samtal/situationer som du varit med om.

Intervjufrågorna är strukturerade tematiskt för att underlätta för oss som intervjuare att noggrant utforska och inkludera alla aspekter av dina erfarenheter och upplevelser. Följdfrågor kan förekomma för att tydligare förstå och fördjupa vissa svar.

### Intervjufrågor

#### Inledande frågor / bakgrund

1. Hur ser sin utbildningsbakgrund ut?
2. Hur länge har du arbetat som första linjens chef?
3. Den organisation du arbetar i vad har ni för ledarskapsinriktning dvs. vad tillämpar ni för ledarskapsstil?

#### Erfarenhet / Upplevelser

4. Beskriv kortfattat hur du arbetar med ditt ledarskap?
  - Hur upplever du att dialogen mellan dig och dina medarbetare är?
5. Är du tillgänglig för dina medarbetare och i så fall på vilket sätt?
6. Kan du återberätta några situationer på när du som chef har medverkat i svåra samtal med medarbetare? (antingen initierat av dig eller medarbetare)

7. Hur förbereder du dig inför ett svårt samtal med en medarbetare?
  - Vilka stödfunktioner finns tillgängliga för dig och medarbetare?
  - Hur använder du dig av stödfunktionerna, före/under/efter ert samtal?
  - Vad är det som avgör om du använder dig av stödfunktioner, eller inte använder dig av stödfunktioner?
  - Är era stödfunktioner tillräckliga eller önskar du att det fanns mer av någon stödfunktion?
8. Efter ett svårt samtal – hur bearbetar du det upplevda samtalet?
9. Har du upplevt att relationen med medarbetare, har förändrats efter samtal och i så fall på vilket sätt?

### **Kompetens**

10. Har du fått någon utbildning i att hålla eller medverka vid svåra samtal?
  - Vilka verktyg fick du med dig från utbildningen som du upplever som värdefulla idag?
11. I samtal med medarbetare vilken kommunikationsstrategi använder du dig av?
  - Kan du ge exempel på när du har använt dig av en specifik strategi?

### **Avslutande frågor**

12. Tror du att kön har någon betydelse när det kommer till att medverka i svåra samtal?
  - I så fall på vilket sätt?
13. Har du ytterligare något att tillägga som du finner relevant i förhållande till svåra samtal?