



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,  
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

# **FEEDBACK I CHEFENS KOMMUNIKATION - PRINCIPER OCH PRAKTIK**

En studie av ett chefsverktyg för kommunikativa ledare och upplevd feedback bland undersköterskor på ett äldreboende i Göteborg

**Viktoria Fimmerstad**

---

Uppsats:	15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2018
Handledare:	Inga-Lill Grahn
Examinator:	Åsa Abelin

## Abstract

Uppsats: 15 hp

Program: Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning

Nivå: Avancerad nivå

Termin/år: Vt 2018

Handledare: Inga-Lill Grahn

Examinator: Åsa Abelin

Nyckelord: Kommunikativt ledarskap, feedback, organisationskommunikation, äldreomsorgen, diskursivt ledarskap

---

**Syfte:** Att undersöka hur kommunikationen mellan enhetschef och undersköterskor på ett äldreboende relaterar till Göteborgs Stads chefsverktyg *Feedbackverktyget*, samt vilken slags feedback som upplevs av personal på äldreboendet och hur kunskapen om detta kan bidra till justeringar av chefsverktyget för att vara funktionellt för ett äldreboende.

**Teori:** Diskursivt ledarskap som utgår ifrån att medarbetare och ledare skapar och återskapar ledarskapet genom samspel och kommunikation i vardagen.

**Metod:** Semistrukturella intervjuer med öppna, deskriptiva frågor om undersköterskornas och chefens kommunikation dem emellan. Analysmetoden består i närläsning av intervjumaterialet utan och med Feedbackverktyget som underlag.

**Resultat:** Det visade sig att de flesta av Feedbackverktygets grunder för att ge och ta emot feedback kan relateras till kommunikationen på äldreboendet. Dessutom uppenbarade sig ytterligare två teman i materialet: målrelaterad feedback och arbetsgruppernas självständighet gentemot chefen vilket påverkar arbetet med feedback. Chefen som deltog i studien visade sig vara en av medarbetarna omtyckt visionär som med kommunikation vill förändra och förbättra miljön på äldreboendet. Resultatet av analysen bidrog till flera förslag på justeringar av Göteborgs Stads Feedbackverktyg så att det bättre kan passa äldreomsorgen.

## Förord

Jag vill tacka undersköterskorna och enhetschefen som lät sig intervjuas av mig för denna studie. Det var mycket berikande att från ett kommunikatörsperspektiv lära sig om den kommunikation som används i verksamheten på ett äldreboende, inte bara den kommunikation som direktiv vill att verksamheten skall använda. Jag vill också tacka de tjänstemän i kommunen som har hjälpt mig att hitta deltagare och information om Feedbackverktyget. Min handledare Inga-Lill Grahn är en grym korrekturläsare och handledare, tack! Mina begåvade och kompetenta kurskamrater har stöttat mig otroligt mycket, tack! Slutligen riktar jag ett tack till gamla urdåliga chefer som inspirerat mig att förkovra mig i kommunikativt ledarskap. Utan er usla chefskommunikation skulle jag inte förstå hur viktigt kommunikativt ledarskap är!

Viktoria Fimmerstad, Lerum, 25 maj 2018

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Syfte och frågeställningar .....	2
1.2. Bakgrund.....	2
2. Tidigare forskning .....	7
2.1. Kommunikativt ledarskap.....	7
2.2. Feedback – definitioner och olika former .....	8
2.3. Feedback inom äldreomsorgen .....	11
3. Teori.....	13
3.1. Socialkonstruktivism och diskursivt ledarskap.....	13
3.2. Diskursbegreppet vs psykologiska förklaringar.....	15
4. Feedbackverktyget i Göteborgs Stad.....	17
4.1. Feedbackverktygets grunder för att ge och ta emot feedback på bästa sätt.....	18
5. Metod.....	20
5.1. Material och urval .....	20
5.2. Intervjudeltagarnas arbetsmiljöer.....	21
5.3. Etiska överväganden .....	21
5.4. Intervjumetod .....	22
5.5. Analysmetod .....	23
6. Resultat .....	25
6.1. Hur Feedbackverktygets grunder visar sig i intervjusvaren .....	25
6.2. De fyra feedbackgrunderna som dominerar.....	31
6.3. Målrelaterad feedback.....	41
6.4. Äldreboendets starka arbetsgrupper och feedback .....	45
6.5. Sammanfattning av resultat.....	48
7. Diskussion .....	51

7.1.	Enhetschefen – principer och praktik i en modern kombination .....	51
7.2.	Bidrag till Feedbackverktygets justeringar .....	53
7.3.	Feedbackverktygets kompletteringar – en klargörande lista .....	56
8.	Fortsatt forskning.....	58
9.	Referenslista .....	60
10.	Bilagor.....	1
10.1.	Intervjuguide till undersköterskor och vårdbiträden på äldreboendet .....	1
10.2.	Intervjuguide till enhetschefen på äldreboendet .....	1

## 1. Inledning

Det finns en lång forskningstradition, otaliga studier och böcker av vetenskaplig och populär karaktär, som försöker definiera vad en god ledare är. Många har försökt precisera vilket slags ledarskap som bidrar till välmående och produktiva arbetsplatser.<sup>1</sup> I Sverige har ett förhållandevis nytt perspektiv slagit rot, kommunikativt ledarskap, som definierades av forskare på Mittuniversitetet 2011.<sup>2</sup> Kommunikativt ledarskap betyder att ledarens specifika kommunikationsinsatser internt är avgörande för produktiviteten och för att medarbetarna ska vara nöjda, lojala och mår bra. ”En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet, och uppfattas som öppen och närvarande.”<sup>3</sup> Konceptet används nu brett av både inhemska och multinationella organisationer i Sverige.<sup>4</sup>

Betoningen på kommunikation som ett av de viktigaste kriterierna för en god ledare har gjort att kommunikatörer mer och mer har intresserat sig för och blivit relevanta i ledarskapssammanhang. Det märks inte minst i stora kommunikationssäljande aktörers intresse av att synas i forskningssammanhang: Mittuniversitetets forskning i ämnet finansierades delvis av kommunikationsbyrån Nordisk Kommunikation och stöttades av nätverket Sveriges Kommunikatörer.<sup>5</sup>

Göteborgs Stad har upphandlat utbildningsinsatser inom kommunikativt ledarskap sedan 2014. Nordisk Kommunikation har utbildat cirka 1000 stycken eller cirka 40 % av cheferna inom kommunen och kommunikativt ledarskap är det ledarskapskoncept som Göteborgs Stad officiellt står för. År 2017, efter interna och externa utredningar om vad chefer och medarbetare önskar från sina chefer upphandlade staden så kallade *chefsverktyg* för kommunikativt ledarskap från kommunikationsbyrån Gullers Grupp, enligt en tjänsteman på stadsledningskontoret i Göteborg. Gullers Grupp äger Nordisk Kommunikation sedan 2015.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela, *Arbetsgruppens psykologi*, 5 uppl. [Stockholm], 2018, 79.

<sup>2</sup> Johansson, Miller, Hamrin. *Kommunikativt ledarskap – definition, teori och centrala beteenden*. Rapport/DEMICOM: 2011.

<sup>3</sup> Ibid, 6.

<sup>4</sup> Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016, 53.

<sup>5</sup> Mittuniversitetet. Uppdragsforskning. 2015. <https://www.miun.se/demicom/Organisationers-kommunikation-CORE/#conversion-1493093088> (hämtad 2018-05-24)

<sup>6</sup> Nilsson, Madeleine. Gullers Grupp förvärvar byrå. Dagens Media. 2015-07-01.

<https://www.dagensmedia.se/medier/pr/gullers-grupp-forvarvar-byra-6087987> (hämtad 2018-05-24)

Verktygen ligger just nu på kommunens intranät som klickbara rubriker där det går att läsa vilka olika slags komponenter som utgör gott ledarskap, till exempel *Budskapsverktyget*, *Mötesverktyget*, *Dialogverktyget*, *Förändringsverktyget* och *Feedbackverktyget*.<sup>7</sup> Meningen är att verktygen ska användas av cheferna inom staden som stöd eller mallar för olika slags kommunikativa ledaruppgifter. Enligt de tjänstemän som jag talat med ska kommunikatörer inom staden utvärdera och eventuellt justera chefsverktygen innan de implementeras i chefernas vardag. Föreliggande studie synar Feedbackverktyget och dess kärnfulla råd om hur chefen bäst ger och tar emot feedback.

### 1.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur kommunikationen mellan undersköterskor och deras enhetschef på ett äldreboende i Göteborg kan relateras till grunderna för att ge och ta emot feedback enligt Göteborgs Stads chefsverktyg *Feedbackverktyget*. Syftet är också att blottlägga vilken slags feedback som förekommer idag på äldreboendet och hur den kunskapen skulle kunna ha betydelse för justeringar av chefsverktyget för att passa just ett äldreboende.

Vilka delar av Feedbackverktyget kan förknippas med kommunikationen mellan medarbetare och chef på äldreboendet? Vilka av Feedbackverktygets centrala punkter dominerar i kommunikationen samt hur? Vilka andra aspekter på feedback framträder i studien? Hur använder chefen feedback för att leda? Hur påverkar de organisatoriska förutsättningarna för feedback på äldreboendet hur Feedbackverktygens grunder används?

### 1.2. Bakgrund

Den kommunikativa ledaren skall söka återkoppling och återkoppla på arbetsinsatser och beteende.<sup>8</sup> Med andra ord är *feedback* ett centralt element i det kommunikativa ledarskapet. Feedback har länge varit känt som grundläggande för inläring och motivation vad gäller prestationer<sup>9</sup> och det finns en hel del forskning om begreppet som presenteras i avsnitt 2.2.

---

<sup>7</sup> Göteborgs Stad. Kommunikation i staden. Intranät. <https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation> (hämtad 2018-05-24)

<sup>8</sup> Johansson, Miller, Hamrin. *Kommunikativt ledarskap – definition, teori och centrala beteenden*. Rapport/DEMICO: 2011, 3.

<sup>9</sup> Ilgen, Daniel R., Fisher, Cynthia D., Taylor, Susan M. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. vol 64 no 4 (1974): 349.

Om såväl ledare som medarbetare i en organisation upplever ett generöst kommunikationsklimat blir alla individer benägna att ge feedback till varandra för att genuint och aktivt försöka lösa problem tillsammans.<sup>10</sup>

En stor målgrupp för kommunens Feedbackverktyg och utbildning i kommunikativt ledarskap generellt är chefer inom vård och omsorg. Enligt Antonsson utgör undersköterskor och omsorgspersonal den största gruppen arbetskraft i Sverige och deras chefer den största chefsgruppen på cirka 5000 personer.<sup>11</sup> Många arbetar inom äldreomsorgen där personalbristen är stor och sjukskrivningar vanliga. Forskning visar hur viktig ledaren är för den psykosociala miljön i denna verksamhet. Sjukfrånvaron går ner och närvaron på jobbet ökar inom äldrevården då chefen har förbättrat sina ledaregenskaper.<sup>12</sup> Offentlig sektor står inför en stor utmaning de kommande åren. Enligt SKL så är behovet av ny personal inom välfärden 508 000 individer inom endast åtta år. Och de flesta kommer att behövas inom gymnasieskola och äldreomsorg.<sup>13</sup>

Feedbackverktyget syftar till att lära chefer med personalansvar att bygga upp en kultur ”där feedback ingår som en naturlig del av arbetsvardagen.”<sup>14</sup> Då denna studie handlar om kommunikationen mellan enhetschef och undersköterskor på ett äldreboende i Göteborg är det intressant att undersöka de organisatoriska förutsättningarna och den kommunikation som idag råder för att se hur Feedbackverktyget skulle kunna anpassas till äldreomsorgen.

### Ledarskap inom äldreomsorgen

Vilka slags organisatoriska förutsättningar en chef har för att kunna göra sitt jobb är viktigt. Här ingår bland annat antalet medarbetare per chef, antalet individer som en chef förväntas engagera sig i och leda på ett effektivt sätt. I privata branscher kan femton och ibland så få som åtta direktrapporterande medarbetare per chef upplevas optimalt för att kunna främja

---

<sup>10</sup> Johansson, Miller, Hamrin. *Kommunikativt ledarskap – definition, teori och centrala beteenden*. Rapport/DEMICOM: 2011, 7.

<sup>11</sup> Antonsson, Hanna. *Chefers arbete i äldreomsorgen – att hantera den svårhanterliga omvärlden. Relationen mellan arbete och organisering*. Diss., Linköpings Universitet, 2013, 3.

<sup>12</sup> Grönborg, Anu, Stenbock-Hult, Bettina. Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap. *Vård i Norden*. vol 34 no 111. (2014): 36.

<sup>13</sup> Sveriges Kommuner och Landsting. Rekryteringsrapport 2018. 2018. <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-610-0.pdf?issuusl=ignore> (hämtad 2018-05-24)

<sup>14</sup> Göteborgs Stad. Att ge Feedback – Feedbackverktyget. Intranät. <https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/feedback/> (hämtad 2018-05-24)



hälsa och trivsel.<sup>15</sup>

Antalet anställda per chef har ökat kraftigt inom äldreomsorgen i Sverige. 2009 hade en enhetschef 54 medarbetare i snitt medan motsvarande siffra för 2015 var 60 anställda per enhetschef.<sup>16</sup> Socialstyrelsen slog 2011 fast att ”redan när antalet underställda når upp till 30 räcker inte enhetschefens tillgängliga årsarbetstid till om alla uppgifter ska utföras.”<sup>17</sup> Ändå skriver utredaren i ”Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer” från 2017, att visionen för år 2026 är att ”Ingen enhetschef har mer än 30 medarbetare.”<sup>18</sup> Visionen är alltså densamma som det antal som Socialstyrelsen anser är för många om arbetsuppgifter skall hinnas med.

Inom äldreomsorgen jobbar nästan hundra procent kvinnor och hela verksamhetsområdet är ett ”textbook example of a feminized occupation with poor pay and working conditions.”<sup>19</sup> Vad gäller chefsstrukturer är det stor skillnad mellan kvinnodominerande yrken och mansdominerade. Ett exempel inom kommunal verksamhet är teknisk förvaltning, en mansdominerad verksamhet med tio gånger så många chefer i genomsnitt i jämförelse med äldreomsorgen. Enligt Tullberg finns ingen motivering till detta.<sup>20</sup> Istället hittar hon förklaringar i hur kön konstrueras genom genusstrukturer och yrkesverksamhet, alltså att yrkestillhörigheten gör oss till ”riktiga” kvinnor eller män. Chefsskapet och ledarskapet används inte för att beskriva något feminint, utan konstruerar maskulinitet och kan förklara antalet chefer i teknisk förvaltning då möjligheten till fler chefstitlar ger fler karriärmöjligheter för individen, större lönespridning och ett högre löneläge från start. Tullbergs slutsats blir att chefskapet inom äldreomsorgen ser ut som det gör för att inte hota eller fördärva möjligheten att konstruera kvinnlighet.<sup>21</sup>

De organisatoriska förutsättningarna för en enhetschef på ett äldreboende gör att hon behöver

---

<sup>15</sup> Lager, Pär. *Kommunikativt ledarskap i praktiken: handbok för chefer*. Första upplagan. Stockholm: Gothia utbildning, 2017. 22.

<sup>16</sup> SOU 2017:21. Nationell Kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer. Betänkande. 421.

<sup>17</sup> Socialstyrelsen. Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg. Förslag och vägledande underlag. 2011. 24. ISBN 978-91-86885-01-4

<sup>18</sup> SOU 2017:21. Nationell Kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer. Betänkande. 113-114.

<sup>19</sup> Bettio, Francesca, Verashchagina. Elina. Long-term care for the elderly. Provisions and providers in 33 European countries. Rapport/Europeiska Kommissionen: 118. Europeiska Kommissionen. 2012.

<sup>20</sup> Tullberg, Maria. *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen*, 1. uppl. Malmö: Liber. 2006. 36.

<sup>21</sup> Tullberg, Maria. *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen*, 1. uppl. Malmö: Liber. 2006. 37.

självständiga ansvarstagande medarbetare som inte kräver mycket personlig närvaro och kontroll och om hon försöker ändra ledarstilen till att bli mer närvarande eller styrande i vardagen riskerar hon att bli kritiserad. Enligt forskning är det oftast stor skillnad mellan det ledarskap som medarbetare på en organisation uppfattar att de har och vad som egentligen sker i praktiken. Men denna skillnad är liten inom äldreomsorgen där det ledarskapsideal som medarbetare och ledare har också praktiserats. Ledarskapet utövas indirekt, chefen skapar goda förutsättningar för arbetet, snarare än leder och fördelar.<sup>22</sup> Trots att denna struktur är äldreomsorgens verklighet, som har fungerat på samma sätt under flera decennier, är chefens roll och ansvar starkt påverkad av omvärldens värderingar och problematiseringar av verksamheten.<sup>23</sup>

Redan 1985 identifierade Czarniawska de förutsättningar som gjorde att offentlig verksamhet gick från att vara något fint som medborgarna värderade högt, till att bli en bespottad verksamhet som man ansåg bara slukade pengar.<sup>24</sup> I tider av stort budgetunderskott klarade sig det privata näringslivet bättre än staten och dess image förfinades i gemene mans ögon. Det blev accepterat och rent av obligatoriskt att börja prata om produktion och effektivitet i alla verksamheter, även offentliga, där de orden inte hade förekommit innan trots att offentlig verksamhet ju producerade värde. Från och med tidigt 1980-tal blev alltså det privata näringslivet förebild för offentlig sektor, vilket påverkade cheferna som förväntades agera mer som affärsmän och affärskvinnor. Man gick från offentlig tjänsteman till organisationsledare inriktade på buzzwords som affärsidé, strategisk planering, kommunikation, kultur och managementfilosofi. Czarniawska menar att så länge den offentliga sektorn utvärderas utifrån kriterier från det privata näringslivet finns det inget utrymme för förbättringar.<sup>25</sup> Denna kamp om perspektiven av det offentligas värde i sig själv och värdet i ekonomiska termer verkar ha pågått i över 30 år och pågår fortfarande. Studier visar att kommunala chefer är en av de grupperingar på arbetsmarknadens som fått utstå de största omställningarna vad gäller arbetsuppgifter och ansvar under de senaste decennierna.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid. 33, 34, 92, 93.

<sup>23</sup> Wolmesjö, Maria. *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss., Lunds universitet, 2005. 77.

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=25089&fileId=26532>

<sup>24</sup> Czarniawska, Barbara. The Ugly Sister. *Scandinavian Journal of Management Studies*. 2005. 83-103.

<sup>25</sup> Czarniawska, Barbara. The Ugly Sister. *Scandinavian Journal of Management Studies*. 2005. 83, 86, 95.

<sup>26</sup> Antonsson, Hanna. *Chefers arbete i äldreomsorgen – att hantera den svårhanterliga omvärlden. Relationen mellan arbete och organisering*. Diss., Linköpings Universitet, 2013, 63-64.

Forskning visar också hur chefer inom den kommunala äldreomsorgen, trots sin stora kompetens och handlingsfrihet, själva betonar svårigheterna och kraven i arbetet.<sup>27</sup> Det kan peka på den komplicerade splittring mellan att arbeta för ett immateriellt värde som äldre människors hälsa och samtidigt bli bedömd utifrån ekonomiska termer. I den digra tillgången på ledarskapslitteratur utifrån privatsektorns perspektiv och i det faktum att stor personlig närvaro krävs för den kommunikativa ledaren blottar sig också en risk för att kommunikationen som den offentliga ledaren förväntas briljera i skaver med den verklighet som hon befinner sig i.

---

<sup>27</sup> Karlsson, Ingrid. Vilka faktorer påverkar arbetsledarens arbete? I *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. P Albinsson (red.), 53-54. Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg. 2002.

## 2. Tidigare forskning

Forskning om ledarskap inom vården finns inom vårdämnen, sociologi, psykologi och ekonomi, som tidigare avsnitt visade. Begreppet feedback är grundligt utforskat inom psykologi och beteendevetenskap. Med utgångspunkt från kommunikatorens perspektiv tar denna studie ett nytt grepp om äldreomsorgens ledarkommunikation med fokus på feedback. Då antalet kommunalt anställda kommunikatörer i Sverige har ökat med mer än 100 procent på tio år det är det tydligt att kommunikationen har fått en viktigare roll, inte minst inom ledarskapsstöttning.<sup>28</sup> Enligt en av grundgestalterna inom forskningen om kommunikativt ledarskap på Mittuniversitetet som jag talat med, saknas studier från kommunala organisationer varför en studie av äldreomsorgen fyller en kunskapslucka. Nedan förklaras grunderna inom forskningsämnet kommunikativt ledarskap där feedback är en viktig beståndsdel. I 2.2 presenteras forskning om begreppet feedback och slutligen, i 2.3, återges hur feedback inom äldreomsorgen har omskrivits i forskning.

### 2.1. Kommunikativt ledarskap

Kommunikativt ledarskap är ett förhållandevis nytt koncept. Hamrin skriver om första gången begreppet nämns i studier från 1990-talet då forskare börjar tala om värderingsbaserat ledarskap, dialog och feedback.<sup>29</sup> Historiskt sett har ledarkommunikation mest handlat om transmission, alltså om att ge ensidig information till medarbetare och fokus för forskning har varit just ledaren själv och hans egenskaper, inte relationen mellan ledaren och de anställda.<sup>30</sup> Men ledarskapsidén om *empowerment* där medarbetarna skulle involveras i beslutsfattandet bidrog till utvecklandet av kommunikativt ledarskap.<sup>31</sup> Att denna ledarskapsform utvecklades och mest nyttjas i Sverige beror på det nordiska ledarskapets speciella drag som att värdesätta teamwork, låta medarbetare komma till tals och att undvika självförhärligande chefer. Här upplevs istället chefen mer seriös om hen talar för kollektivet.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Sundling, Janne. Kommunerna tar över nyhetsmatchen. *Dagens Samhälle*. 2015-06-11.

<https://www.dagensamhalle.se/nyhet/kommunerna-tar-oever-nyhetsmatchen-16322> (hämtad 2018-05-25)

<sup>29</sup> Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016, 23.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Andersson, Tengblad. Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I *Ledarskapsboken*, Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.), 1. uppl., Malmö: 2009. 252.

<sup>32</sup> Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016, 14.

Definition, teori och de elementära begreppen inom kommunikativt ledarskap utformades av forskare på Mittuniversitetet 2011. Via studier av chefskommunikationen på stora svenska företag och organisationer samt en grundlig genomgång av litteratur i ämnet kokades definitionen ner till en mening: ”En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet och uppfattas som öppen och närvarande.”<sup>33</sup>

Mittuniversitetets första rapport är en praktiskt inriktad beskrivning av den kommunikativa ledaren och vad hen gör, och de fyra viktigaste kommunikativa beteendena är att kunna strukturera, utveckla, interagera och representera. Rapporten fastslår att kommunikation och ledarskap är samma sak eftersom de inte kan existera utan varandra och eftersom sjuttio till nittio procent av en chefs arbetstid går åt till att kommunicera så är det kommunikativa ledarskapet ett framgångsrikt ledarskapskoncept. Kommunikativa ledare tycker om att förklara policys, instruktioner och visioner såväl som att samtala med medarbetarna. Den kommunikativa ledaren lyssnar och är bra på att ta emot förslag och kritik och att förklara ”varför” för medarbetarna. Att kommunicera organisationens mål på ett sätt att det fäster hos de anställda är avgörande för att medarbetarna ska känna motivation på jobbet. Forskning visar att bra fungerande internkommunikation bidrar till mindre sjukfrånvaro, minskade kostnader, glädje i arbetet, högre produktivitet och kvalitet på produkterna eller tjänsterna och mer innovationsförmåga. I kommunikativt ledarskap framhålls personliga relationer både mellan medarbetare och närmaste chef, men även i alla chefsled uppåt och neråt för att organisationens mål och mening, förändringar och rutiner ska kunna kommuniceras på mest effektivt sätt.<sup>34</sup>

## 2.2. Feedback – definitioner och olika former

Rapporten som definierar kommunikativt ledarskap pekar ut återkoppling som ett centralt element.<sup>35</sup> Med återkoppling menas feedback, ett uttryck som används flitigt om mycket och kan upplevas som ett slitet begrepp. Det finns dock inom psykologi och beteendevetenskap mycket skrivet om feedback. Anledningen är att feedback är nödvändigt för att få till stånd

---

<sup>33</sup> Johansson, Miller, Hamrin. *Kommunikativt ledarskap – definition, teori och centrala beteenden*. Rapport/DEMICOM: 2011.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid.

förändringar i människors beteenden.<sup>36</sup> Ledarens feedback är outhärlig för medarbetarnas välmående och meningen är att ledaren skall använda feedback som beteendestyrning för att få till stånd förbättringar i arbetet. Och bekräftelse, att bli sedd av andra, bygger självförtroende och trygghet.<sup>37</sup> Det finns studier som visar att medarbetare som fått upprepad feedback klagar mindre över stress, feedback kan mildra stress medan frånvaron av feedback bidrar till utveckling av utbrändhet.<sup>38</sup> Man har också sett att ledare tycker det är svårt att ge feedback till och med när det handlar om att ge beröm.<sup>39</sup>

Vad är då feedback? Eller snarare, vad menas med feedback på arbetsinsatser? Det kan beskrivas på varierande sätt och det finns flera olika feedbackmetoder som är mer eller mindre effektfulla enligt forskning. Nedan beskrivs tre huvuddefinitioner av feedback samt de former av återkoppling som forskning återkommande refererar till som verkningsfulla.

Ilgen, Fisher och Taylor identifierar tre källor till feedback: dels när någon utifrån sin maktposition bedömer en medarbetares beteende, dels arbetsuppgiften i sig själv, och slutligen individens självreflektion eller självkritik.<sup>40</sup> Att en pensionär blir glad när undersköterskan sitter och pratar en stund är ett exempel på när arbetet i sig själv ger feedback. Självreflektion eller självkritik betyder att jämföra sig med andra och utvärdera sig själv.<sup>41</sup> Att chefen står för all feedback eller frånvaron av feedback är alltså långt ifrån sant.

Andersson och Klintrot beskriver en arbetsplatsstudie där medarbetare gjorde 78 bra saker som förtjänade beröm innan de gjorde *en* som gav upphov till kritik.<sup>42</sup> Studien resulterade i rekommendationen att ge positiv feedback 78 gånger innan man ger negativ feedback.<sup>43</sup> De betonar att bekräftelse är den sorts feedback människor tycker bäst om. Positiv feedback eller

---

<sup>36</sup> Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning, 2009. 196.

<sup>37</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela, *Arbetsgruppens psykologi*, 5 uppl. [Stockholm], 2018. 207-208.

<sup>38</sup> O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L. *Sources and management of excessive job stress and burn out*. Penguin Books: London. 1996. Samt Landeweerd, Jan, Boumans, Nicole. *The Effect of Work Dimensions and Need For Autonomy On Nurses Work Satisfaction and Health*. Citerade i Pousette, Anders. *Feedback and stress in human service organizations*. Diss., Göteborg: Göteborgs Universitet. 2001.

<sup>39</sup> Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning, 2009. 197.

<sup>40</sup> Ilgen, Daniel R., Fisher, Cynthia D., Taylor, Susan M. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. vol 64 no 4 (1974): 350-351.

<sup>41</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela, *Arbetsgruppens psykologi*, 5 uppl. [Stockholm], 2018. 209.

<sup>42</sup> Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning, 2009. 147.

<sup>43</sup> Ibid.

beröm, om det ges på ett konstruktivt sätt, påverkar beteenden som chefen vill se mer av såväl som beteenden som chefen önskar minska hos medarbetarna.<sup>44</sup> Fellingner ger i boken ”Svåra medarbetarsamtal” rådet att 80 procent av den totala feedback som chefer ger skall vara beröm och tjugo procent får vara kritik.<sup>45</sup>

Enligt Pousette är det lättare att ta till sig positiv feedback medan negativ feedback oftare tolkas felaktigt på grund av människans ovilja att acceptera nederlag.<sup>46</sup> Andersson och Klintrot förklarar att alla människor har sin subjektiva bild av verkligheten och agerar utifrån den, så därför måste feedback baseras på personlig observation och uppfattning inte på antagandet att något är objektivt sant och rätt.<sup>47</sup> Att något är sant stämmer inte för alla. De skriver om ledarskap att ”Du kan bara leda andra i deras värld, inte utifrån din värld”<sup>48</sup>

När ledaren bygger sin feedback på personlig observation är det också av stor betydelse att hon är konkret och endast ger feedback på medarbetarens beteende, inte hennes personlighet. Att säga ”vad duktig du är” är ett exempel på feedback på en egenskap där medarbetaren inte alls får en tydlig vägledning i vad hon gör och som inte påverkar arbetet på ett positivt sätt. Enligt Hattie och Timperley riskerar feedback på personlighet att göra så att mottagaren söker eller utvärderar feedback som speglar hennes person vilket kan riskera att hon känner sig hopplös, eller jämför sig hela tiden socialt och att hon inte lär sig något. Resultatet blir istället lågt ställda mål.<sup>49</sup>

Ett ytterligare perspektiv på feedback som förekommer i forskning är av den som grundar sig i ett uppsatt mål. Hattie och Timberley analyserar feedback i relation till inläring och prestation och menar att feedback som är relaterad till mål skapar positiva beteenden.<sup>50</sup> Det anses vara mer effektivt när man vill påverka medarbetarnas arbetssätt att hänvisa till målet med arbetet än när feedback ges som bedömning av något som redan är utfört.<sup>51</sup> I boken

---

<sup>44</sup> Ibid. 17, 196.

<sup>45</sup> Fellingner, Åsa-Mia. *Svåra medarbetarsamtal: en handbok för chefer*. Stockholm: Svenska förlaget. 2005. 47.

<sup>46</sup> Pousette, Anders. *Feedback and stress in human service organizations*. Diss., Göteborg: Göteborgs Universitet. 2001. 17,18.

<sup>47</sup> Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrkt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning. 2009. 204.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Hattie, John, Timperley, Helen. The Power of Feedback. *Review of Educational Research*. Vol 77 no 1. (2007) 97. Ibid 93.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Earley, P.C, Lee, B.G, Lituchy, T.R. Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 1990. Citerad i Hattie, John, Timperley, Helen. The Power of Feedback. *Review of Educational Research*. Vol 77 no 1. 2007. 93.

*OBM – ledarskapets psykologi* finns en lista på vad effektiv feedback är: ärlig, positiv, förståelig, specifik, omedelbar och individualiserad.<sup>52</sup> Boken presenterar även hur medarbetare enkelt kan testa om feedbacken är konstruktiv, de skall då fråga sig: vet jag nu vad jag skall göra mer (eller mindre) av?<sup>53</sup>

### 2.3. Feedback inom äldreomsorgen

Det mesta som skrivs om feedback inom äldreomsorgen gäller avsaknad av feedback. I en studie med syfte att förbereda för en kvalificerad nationell utbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen riktades frågor till äldreomsorgschefer om vad de anser att enhetscheferna behöver bli bättre på. Bland de många svaren återkommer kompetens om feedback, aktivt lyssnade, dialog och att de ska vara närvarande och målinriktade.<sup>54</sup> Även vårdbiträden anser att enhetschefens viktigaste uppgift är att uppmuntra personalen med ”feedback, goda råd, inspiration och entusiasm.”<sup>55</sup> Feedback är en omtalad och eftertraktad bristvara i undersökningar och forskning om hur äldrevårdens ledare bör vara.<sup>56</sup> Fackförbundet Vision konstaterar i en undersökning från 2013 att endast 19 procent av chefer inom äldreomsorgen i Sverige anser att de har tid att ge feedback till sina medarbetare. De allra flesta hinner inte ge återkoppling på arbetsinsatser på grund av orimligt många underrapporterande.<sup>57</sup> Inte heller enhetscheferna får återkoppling från sina respektive chefer. För det mesta kommunicerar man via mejl, och många chefer känner sig ensamma i sitt arbete och saknar feedback från chefen.<sup>58</sup> Karlsson beskriver hur det enda som regelbundet följs upp av överordnad chef är ekonomin.<sup>59</sup> Chefen är intresserad av om enhetschefen håller sin budget. Det är *en* slags feedback på hur det går för verksamheten. Övrig återkoppling sker oftast när något misstag har gjorts och enhetschefer önskar mer feedback från sina överordnade om hur de uppfyller ledningens förväntningar. Karlsson utvecklar att enhetschefen ofta sätter stor vikt vid

---

<sup>52</sup> Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning, 2009. 223.

<sup>53</sup> Ibid. 15.

<sup>54</sup> SOU 2017:21. Nationell Kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer. Betänkande. 80-94.

<sup>55</sup> Törnquist, Agneta, *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Diss., Stockholm: Stockholms Universitet, 2004. 232.

<sup>56</sup> Karlsson, Ingrid. *Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland*. Lic.-avh., Växjö universitet, 2006. 85.

<sup>57</sup> Vision. *Om bara chefen var bättre. Kvalitet i äldreomsorgen, lika enkelt som ledarskap?* Rapport. 2013. 10

<sup>58</sup> Törnquist, Agneta, *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Diss., Stockholm: Stockholms Universitet, 2004. 190.

<sup>59</sup> Karlsson, Ingrid. *Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland*. Lic.-avh., Växjö universitet, 2006. 98.



medarbetares feedback istället, då återkoppling saknas från den närmsta chefen.<sup>60</sup> Arbetsgrupperna blir på så sätt en maktfaktor eller en styrande kraft i arbetet då chefen lutar sig mot deras feedback.<sup>61</sup> Eftersom vårdpersonal på äldreboenden tvingas jobba självständigt och ta stort ansvar i chefens frånvaro kan det vara på sin plats att även nämna deras ofta stora kompetens inom kommunikation. I Törnqvists studie av vårdbiträdets yrkeskompetens framgår att förväntningen på vårdbiträdet är att hon skall visa respekt gentemot sina arbetskamrater, kunna resonera och planera.<sup>62</sup> Det krävs enligt personalen att man inom arbetslaget är ”ärlig och uppriktig, att det går att tala öppet med varandra, men också att kunna ge och ta kritik.”<sup>63</sup> Det är tydligt att medarbetarna på en vårdavdelning förväntas tillämpa feedback som arbetsinstrument i sin vardag.

Det är en komplicerad struktur som enhetschefen på äldreboendet verkar i. Mänskligt värde och ekonomiskt värde ska gå hand i hand. Hon förväntas axla en modern chefsroll utifrån privata näringslivets modell och där den feminiserade verkligheten brottas med den manliga ledarförebilden, och allt detta medför vissa problem även vad gäller feedback. Tullberg menar att ett mer närvarande chefskap (som troligen förutsätter betydligt färre anställda per chef) med individuell feedback och handledning skulle kunna rubba den rådande arbetsordningen.<sup>64</sup> Det verkar finnas ett underförstått system för hur mycket och ofta chefen skall närvara på avdelningarna för att inte uppfattas som en misstänksam inspektör. I en undersökning önskar sig medarbetarna mer individuell feedback och bekräftelse från chefen, men de vill samtidigt inte att hon skall vara mer närvarande.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Ibid. 98.

<sup>61</sup> Ibid. 78.

<sup>62</sup> Törnqvist, Agneta, *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Diss., Stockholm: Stockholms Universitet, 2004. 225.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Tullberg, Maria. *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen*, 1. uppl. Malmö: Liber. 2006. 34.

<sup>65</sup> Ibid. 96, 97.

### 3. Teori

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska grund socialkonstruktivism samt den mer specifika ledarskapsteorin *diskursivt ledarskap*. Ett avsnitt om den nästintill konfliktfyllda relationen mellan diskursivt ledarskap och psykologi presenteras också då förespråkare för diskursivt ledarskap både underkänner den psykologbaserade ledarskapsforskningen, samtidigt som de säger sig vilja komplettera den med ett diskursivt perspektiv. I kommunikativt ledarskap, diskursivt ledarskap och i denna studie blir det tydligt att psykologiska termer, inte minst feedback, är närvarande och därmed av intresse.

#### 3.1. Socialkonstruktivism och diskursivt ledarskap

Det finns historiskt sett många olika perspektiv på kommunikationens betydelse för organisationer. Mycket kortfattat har forskningen svängt från det klassiska perspektivet från mitten av 1800-talet där kommunikation sågs som ren transmission av information uppifrån ledningen ner till de anställda till att beskriva kommunikation som själva essensen av en organisation.<sup>66</sup> Bland organisationsforskare har organisationen gått från att helt enkelt bara vara, statisk, till att uppfattas som en ständigt utvecklande kommunikationsprocess, en social konstruktion som skapas och återskapas genom aktörers handlingar.<sup>67</sup> Heide et al. skriver att ”Kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer överhuvudtaget ska kunna skapas, existera och utvecklas.”<sup>68</sup> Enligt ett socialkonstruktivistiskt synsätt är även ledarens existens grundad i ett ständigt reproducerande av ledarskapet.

Svängningen från organisationsforskning med sociala och psykologiska perspektiv till en övertygelse om att samhället, institutioner och kulturer är diskursivt konstruerade enheter av texter kallas av Alvesson och Kärreman ”the linguistic turn” och skedde på 80- och 90-talen.<sup>69</sup>

Vändningen gav helt nya perspektiv på ledarskap och Fairhurst myntade begreppet *diskursivt*

---

<sup>66</sup> Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation i organisationer*. Uppl. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber, 2012. 89, 15.

<sup>67</sup> Czarniawska-Joerges, B. Styrningens paradoxer: *Scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm: Norstedts, 1992. Refererad i Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation i organisationer*. Uppl. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber, 2012. 93.

<sup>68</sup> Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation i organisationer*. Uppl. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber, 2012. 15.

<sup>69</sup> Alvesson, Mats, Kärreman, Dan. Taking the Linguistic Turn on Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioural Science*. vol 36 no 2. 2000.136, 137.

*ledarskap* (discursive leadership) där hon utvecklar teorin om att ledare måste ses som konstruerade i sin respektive diskurs.<sup>70</sup> För Fairhurst är vardagspratet det mest väsentliga för den kommunikativa ledaren. Om inte ledaren är bra på att kommunicera i vardagen så riskerar kommunikationsstrategier att bara blir tomma ord.<sup>71</sup> I sin specifika kontext, och genom dagligt samspel mellan ledare och medarbetare konstruerar de ledarskapet tillsammans.<sup>72</sup> Medarbetarna blir alltså medskapare både om de är aktiva eller passiva agenter. Både chef och medarbetare är med andra ord nödvändiga för att ledarskapet ska existera.<sup>73</sup> Kallifatides förenklar det diskursiva ledarskapet genom att beskriva ledarskapet som ”något som det berättas mycket om. I och genom berättandet skapas och återskapas ledarskap, något som vi alla har att förhålla oss till.”<sup>74</sup>

Hamrin menar att begreppet diskursivt ledarskap frigör ämnet ledarskapsforskning från att vara positivistbetonat och handla om hur chefer *är*, till att understryka dess potential att utveckla ledare så väl som ledarskap.<sup>75</sup> Tack vare detta synsätt blir ämnet i allra högsta grad betydelsefullt för kommunikatörers arbete med strategisk kommunikation via ledarskapsutveckling. Fairhurst tar fasta på Alvesson och Kärremans diskussion om diskurs med litet d och Diskurs med stort D.<sup>76</sup> De har försökt reda ut luddigheten som de anser att begreppet diskurs har fått inom organisationsstudier, att begreppet slarvigt hanterat kan betyda allt och ingenting till slut.<sup>77</sup> De menar att lilla d-diskurs syftar på studier av tal, text i vardagliga sammanhang medan stora D-diskursen syftar på större generella och beständiga diskurser under en specifik tid i historien.<sup>78</sup> I undersökningar av vardagsprat blir lilla-d-

---

<sup>70</sup> Fairhurst, Gail Theus, *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2007.

<sup>71</sup> Fairhurst, G.T. Echoes of the vision. When the rest of the organization talks total quality. *Management Communication Quarterly*. 1993.331-337. Samt Fairhurst, G.T, Jordan, J.M, Neuwirth, K. Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*. 1997. 243-263. Refererad i Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation i organisationer*. Uppl. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber, 2012. 152.

<sup>72</sup> Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016, 15.

<sup>73</sup> Ibid. 23, 24.

<sup>74</sup> Kallifatides, Markus. Konstruktionen av ledare. I *Ledarskapsboken*, Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.), 1. uppl., Malmö: 2009. 186.

<sup>75</sup> Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016, 24.

<sup>76</sup> Fairhurst, Gail, T. Discursive Leadership. A Communication Alternative to Leader Psychology. *Management Communication Quarterly*.vol 21 no 4. 512.

<sup>77</sup> Alvesson, Mats. Kärreman, Dan. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*.vol 53 no 9. 2000. 1128.

<sup>78</sup> Fairhurst, Gail Theus, *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2007. 6.

diskursen relevant och Fairhurst hänvisar till Foucaults idé om att all makt är lokal, relationell och förankrad i specifika beteenden som styrs av Diskursens disciplinära makt.<sup>79</sup> Föreliggande studie om ledarskapskommunikationen på ett äldreboende gäller just lilla d-diskursen, hur det diskursiva ledarskapet blottläggs via medarbetarnas och chefens beskrivningar av vardaglig kommunikation och uppfattning av feedback dem emellan.

### 3.2. Diskursbegreppet vs psykologiska förklaringar

Trots att denna undersökning utgår från ett socialkonstruktivistiskt och diskursivt synsätt så är det relevant att nämna hur starkt närvarande den psykologiska forskningen är inom ämnet. Inom ledarskapsforskning tycks det finnas en rivalitet mellan den äldre synen på *ledaregenskaper* som medfödda och instinktiva och den nya synen på ledaren som helt beroende av den diskurs som skapar ledaren och som ledaren är medskapare av. Fairhurst visar i sin litteraturgenomgång att den psykologiska forskningen har dominerat ända sedan begynnelsen av forskarnas intresse för ledarskap.<sup>80</sup> Hon påpekar även att litteratur inom ledarskapscoachning genomgående utgår från ett alfa-hanneideal som gör att det seniora ledarskapet till fullo utgörs av maskulinitet som just *egenskap*.<sup>81</sup> Andersson och Tengblad kallar det stora fokus som finns på ledarnas egenskaper som ”överdrivet psykologiserande” och menar att det enda som psykologer kommit fram till som definition på en god ledare är att personen ska vara hyfsat kompetent, lite smartare, lite bättre på att kommunicera och lite mer utåtriktad än genomsnittet.<sup>82</sup> Istället borde alla veta att chefen sällan gör något på egen hand, de producerar värde *tillsammans med* sina medarbetare.<sup>83</sup> Fairhurst betonar skillnaderna mellan det diskursiva ledarskapet och ledarskap baserat på personlighet som hon menar grundar sig i den traditionella uppfattningen om att det finns en objektiv sanning och att kunskap är lika med verklighet.<sup>84</sup> Då psykologi vilar på den västerländska tron om människan som en självständig enhet som kan separeras från samhället menas med diskursivt ledarskap

---

<sup>79</sup> Ibid. 10.

<sup>80</sup> Fairhurst, Gail, T. Discursive Leadership. A Communication Alternative to Leader Psychology. *Management Communication Quarterly*. vol 21 no 4. 511.

<sup>81</sup> Ibid. 515.

<sup>82</sup> Andersson, Tengblad. Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I *Ledarskapsboken*, Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.), 1. uppl., Malmö: 2009. 247, 248.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Fairhurst, Gail Theus, *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2007. 8.

att samhälle och individ är omöjliga att separera.<sup>85</sup> Tron på att personen har en essens som gör henne till en god ledare kastas bort till förmån för det socialt konstruerade ledarskapet som inte utgår från en fördefinierad modell om hur det är att vara människa eller agent.<sup>86</sup> Trots starka ord om den långa traditionen att definiera ledarens innersta natur vill Fairhurst inte förkasta den psykologiska ledarskapsforskningens resultat utan komplettera den. Hon menar att kommunikation ska möta psykologin, att beteende och diskurs blir relevant ihop. Att föra samman två forskningsperspektiv möjliggör för en djupare förståelse av ledarskapet.<sup>87</sup> Med tanke på att ordet *ledaregenskaper* fortfarande används flitigt ute på vanliga arbetsplatser är det klokt att försöka sammanföra de två. Inte heller denna studie kan helt bortse från betydelsen av ledarens personliga egenskaper. Det blir här snarare synligt att total åtskillnad mellan diskursivt ledarskap och psykologiska förklaringar inte är enkel att göra. Många begrepp som finns inom forskning om kommunikativt ledarskap, bland annat feedback, finns väl utforskade av beteendevetare och psykologer, vilket är tydligt i kapitlet ”tidigare forskning” ovan och vilket gör att disciplinerna behöver samsas.

---

<sup>85</sup> Giddens, Anthony. *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: Univ. of California Press, 1979. Refererad i Fairhurst, Gail Theus, *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2007. 9.

<sup>86</sup> Fairhurst, Gail Theus, *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2007. 7.

<sup>87</sup> Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016, 59.

#### 4. Feedbackverktyget i Göteborgs Stad

Feedbackverktyget som Göteborgs Stad har köpt in för stöttning i utvecklingen av kommunikativa chefer består av tre dokument som i text förklarar hur chefer kan använda feedback som arbetsmetod. Hit kan chefer vända sig för att läsa på om hur man ger och tar emot feedback på ett effektivt sätt. I verktyget betonas betydelsen av feedback så här: ”Feedback är ett sätt att uppmärksamma och visa intresse för andra, feedback är ett sätt att leda, feedback är grunden till allt lärande.”<sup>88</sup>

Feedbackverktyget går att nå via Göteborgs Stads intranät, men de tjänstemän jag haft kontakt med menar att verktyget är alldeles för omfattande för att gå att nyttja i nuvarande form. Tröskeln blir för hög och risken finns att ingen chef orkar använda verktyget. Även en kommunikationskonsult på Gullers Grupp, som tidigare medverkat i Nordisk Kommunikations utbildningsinsatser inom kommunikativt ledarskap, medger att kritiken är rimlig och vanlig och förklarar att de inte har haft resurser att ta sig an justeringar av dokumenten. Konsulten berättar att anledningen till omfattningen är att Nordisk Kommunikation ville ge både teori, bakgrund, mallar och verktyg för trovärdighetens skull. Forskningsbasen var viktig i framtagandet och några kända namn inom svensk kommunikationsforskning medverkade i utformningen av chefsverktygen. Kommunikationsbyrån ville hitta ett sätt att paketera kunskap om kommunikativt ledarskap för att kunna sälja till företag och organisationer.

Feedbackverktygets tre dokument består dels av en pdf-fil om tio sidor med förklarande text om varför feedback är viktigt i arbetet, vilka slags grunder som är mest centrala när ledaren ger och tar emot feedback samt hur hon kan lägga upp ett feedbacksamtal. Dels en power point som sammanfattar och förenklar ovanstående, och även arbetsdokument i Word där chefen själv kan skriva sin feedbackplanering och utvärdering. Materialet för denna studie finns i den längre förklarande texten där kommunikationsbyrån listar de grunder som de anser vara mest elementära vad gäller att ge och ta emot feedback.

---

<sup>88</sup> Göteborgs Stad. Att ge Feedback – Feedbackverktyget. Intranät.  
<https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/feedback/> (hämtad 2018-05-24)

Nedan presenteras dessa grunder som består av korta uppmanande meningar där Gullers Grupp ger sina bästa råd till cheferna som avser jobba med feedback kontinuerligt i sitt arbete.

#### 4.1. Feedbackverktygets grunder för att ge och ta emot feedback på bästa sätt

Nedan listas de olika grunderna som utgör stommen i feedbackarbetet enligt Feedbackverktyget. De är något kortade av mig för att det mest centrala skall bli tydligt för läsaren. Varje rubrik, feedbackgrund, är däremot exakt citat från Feedbackverktyget. Jag kommer i fortsättningen kalla dessa råd eller principer för just grunder, då det är så som verktyget presenterar dem.

Ge feedback på beteende, inte på personlighet

Ge endast feedback på det som din medarbetare *gör*, inte det han/hon *är*. Utgå från ditt perspektiv som chef. Det ska framgå att det är du och din upplevelse som är grunden för feedbacken. Använd tydliga formuleringar som ”*jag har sett...*” eller ”*jag upplever att...*”

Visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik eller beröm

Uppmärksamhet och bekräftelse kan försätta berg om den är ärlig och berättigad.

Det är viktigt att du konkretiserar vad du gillar alternativt ogillar.

Du är OK, jag är OK

Det är viktigt att ni visar en ömsesidig respekt för varandras åsikter, så att det är en jämlik dialog i feedbacksamtalet.

Var konstruktiv och konkret

Om värderingar inte kan kopplas till konkreta exempel/handlingar, kan de få destruktiv effekt och motverka lärandet.

Tänk på tidsaspekten

Ge feedback så fort som möjligt efter en händelse, max 24 timmar senare.

Be om att få ge feedback och när

Att fråga om det passar medarbetaren att få feedback en viss tid är särskilt viktigt när det handlar om ett beteende som du inte gillar.

Det finns alltid möjlighet att säga ifrån

Om du inte känner dig upplagd för att ta emot feedback kan du alltid säga ifrån. Endast du vet vilka förutsättningar som behövs för att du ska kunna ta emot feedbacken på ett bra sätt.

Lyssna aktivt

Lyssna tills personen som ger feedback är helt färdig, så att du får hela bilden klar för dig.

Använd klagörande frågor

Observationer kan inte ifrågasättas

Egna observationer är en förutsättning för effektiv feedback. De är subjektiva och det är inte meningsfullt att diskutera rätt eller fel kring en observation.

Släpp inte din uppfattning

Du behöver inte hålla med om allt som sägs i feedbacken, du bör inte släppa din egen uppfattning.

Be om alternativa "lösningar"

Om du inte förstår eller kan ta till dig feedbacken, be personen som ger feedback att ge alternativ på hur du skulle kunna agera i framtiden. '

Efter dessa grunder eller råd avslutas Feedbackverktyget med en modell eller mall för hur chefen skall utforma ett feedbacksamtal i fyra steg: skapa en behaglig stämning och ange ramarna, vad är bra och vad kan utvecklas, besluta om utvecklingssteg, avsluta med bekräftelse. Meningen är att chefen skall klara sig utan att läsa på om grunderna, modellen och arbetsdokumentet när hon har använt sig av strategisk feedback så länge att hon är varm i kläderna och kan det utantill.

Denna studie utgår från de grunder som är listade ovan. I resultatavsnittet 5.5 redogörs för hur grunderna används i analysen av intervjuvaren från medarbetare och chef på äldreboendet.



## 5. Metod

I studier om kommunikativt ledarskap och diskursivt ledarskap är materialet gärna etnografiska observationer av interaktion och vardagsprat eller intervju.<sup>89</sup> För att komma åt beskrivningar av vardagliga sysslor och vardagskommunikation valdes intervju som insamlingsmetod av empiriskt material. I 5.1 beskrivs hur urvalet av en enhetschef och sex undersköterskor gick till. I avsnittet 5.2 beskrivs miljöerna på arbetsplatsen då de är en viktig del av såväl deltagarnas fysiska förutsättningar för kommunikation samt villkoren för de utförda intervjuerna. I 5.3 beskrivs de etiska överväganden som gjordes inför och under studien och i 5.4 redogörs för intervjumetoden. Slutligen, i avsnittet 5.5 presenteras de metoder genom vilka analysen av materialet gjordes.

### 5.1. Material och urval

Eftersom Göteborgs Stad satsar långsiktigt på kommunikativt ledarskap där feedback ingår var det viktigt att studien placerades på ett äldreboende i Göteborg. Då ledarskapet endast kan existera om det finns följare, och då det produceras och reproduceras av såväl ledare som medarbetare inriktar sig denna studie både på medarbetare och chef och kommunikationen dem emellan. Intervjuer har genomförts med sex stycken undersköterskor på ett äldreboende i Göteborg, samt deras närmsta chef, enhetschefen.

Efter etablerad kontakt med en kommunikationschef inom Göteborgs Stad som visade intresse för att hjälpa till och hitta deltagare till studien skickades ett mail ut till områdets alla sektorschefer inom äldreomsorgen i en viss del av staden, med en förfrågan om att få göra djupintervjuer med undersköterskor och deras chef. Mailet vidarebefordrades till enhetschefer, det vill säga de chefer som jobbar operativt på äldreboenden och är undersköterskornas närmsta chefer. En chef svarade positivt. Hon ville låta sig intervjuas och var övertygad om att hennes personal också skulle vilja delta. Efter att fastslagit lämpliga datum för intervjuerna frågade enhetschefen två undersköterskor från varje avdelning som var schemalagda just de dagarna om de ville delta i studien. Urvalet av undersköterskorna baserades alltså på vilka individer som råkade jobba de aktuella dagarna. Enhetschefen ritade upp ett schema för intervjuerna baserat på medarbetarnas arbetsrutiner. De sex

---

<sup>89</sup> Fairhurst, Gail, T. Discursive Leadership. A Communication Alternative to Leader Psychology. *Management Communication Quarterly*. vol 21 no 4. 515, 516.

undersköterskorna har arbetat mellan 3 månader och 19 år på äldreboendet, de har olika åldrar, erfarenhet och bakgrund så urvalsprincipen motsvarar centralitet och maximal variation, dock i microperspektiv då underlaget är litet.<sup>90</sup>

## 5.2. Intervjudeltagarnas arbetsmiljöer

Enhetschefen har fyrtio personer direktrapporterande under sig. De flesta är undersköterskor, fyra är vårdbiträden och det finns en administratör. Som tidigare lyfts fram är antalet medarbetare relevant för att kunna förstå förutsättningarna för chefens kommunikationsarbete med sina anställda. Även arbetsmiljön är betydelsefull då även den, rent fysiskt, villkorar möjligheten till närvaro och kommunikation. Därför ges här några miljöbeskrivningar från äldreboendet.

Det äldreboende som studiens enhetschef är ansvarig för består av fyra våningar. Här finns tre avdelningar fördelade på våning ett, två och tre. Boendet är ett så kallat somatiskt boende, det vill säga ett boende för friska äldre i behov av omvårdnad (somatisk kommer från grekiskans kroppslig).<sup>91</sup> På varje avdelning bor det vanligtvis 16 hyresgäster i behov av hjälp och vård. Dörrarna till avdelningarna står öppna, det är fritt för besökare att gå in och ut, och även många av hyresgästernas rumsdörrar står öppna ut till korridoren. Chefens kontor ligger på fjärde våningen. För att öppna dörren till hennes våning behövs ett passerkort. Enhetschefens rum ligger först i korridoren. Kontorsdörren har ett fönster. Dörren låser hon när hon inte är på plats. Skrivbordet står alldeles innanför dörren och är belamrat med en dator och papper av olika slag. Hon har också ett litet fönster mot en innergård, ett låsbart skåp och ett bord med tre stolar. I rummet intill sitter administratören som bland annat arbetar med vikariebokning. Längre ner i korridoren finns toaletter och duschrum samt medarbetarnas omklädningsrum och längst ner ligger ett uppehållsrum med soffhörna, bord och stolar samt kök där både personalen och chefen kan vistas på sina raster.

## 5.3. Etiska överväganden

För genomförandet av intervjuerna upplät enhetschefen sitt rum. Det var ett av få rum där vi kunde vara ifred med stängd dörr. Undersköterskorna fick alltså gå upp för fyra trappor,

---

<sup>90</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm: Wolters Kluwer, 2017. 267, 269.

<sup>91</sup> Wikipedia. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Somatisk> (hämtad 2018-05-25)

genom en låst dörr och in i chefens rum där en främmande akademiker väntade. Att intervjuerna gjordes i denna miljö kan ha påverkan på svaren. Jag var därför särskilt noggrann i mötet med deltagarna att understryka att jag var beroende av dem och deras svar. De var experter och jag ställde frågor som jag behövde hjälp att få svar på. Med andra ord försökte jag balansera det ojämna maktförhållandet som uppstod i chefens rum, öga mot öga med en representant från universitetet, med att understryka att det var de, deltagarna, som satt på all kunskap. Innan intervjun startade gick jag igenom förutsättningarna för intervjun, att deltagaren är anonym och att hon har rätt att avbryta när som helst. Samtliga deltagare skrev under ett medgivande om deltagande i studien.

Alla informanter och deltagare i studien har anonymiserats i texten. Undersköterskorna kommer här att kallas usk1, usk2, usk3 och så vidare till och med usk6. *Usk* är en i vården vanlig förkortning för undersköterska.

Enhetschefen kallas just så eller bara chefen. Jag döljer dock inte att samtliga deltagare är kvinnor då undersköterskeyrket är starkt kvinnodominerat så könstillhörighet blir inte känsligt och riskerar därmed inte att ta fokus från resultatet.

Intervjuerna spelades in på en smartphone och lades sedan över på ett USB-minne som kommer att raderas när arbetet med studien är klart.

#### 5.4. Intervjumetod

Denna studie bygger på semistrukturella intervjuer eller samtalsintervjuer, en metod som lämpar sig då man vill undersöka deltagarnas uppfattningar på ett område och synliggöra hur fenomen utformas.<sup>92</sup> Med deskriptiva frågor om deltagarnas kommunikation med chefen och vice versa, hur dagarna ser ut, när möten med chefen är möjliga och vad som sägs och uppfattas, samt hur det sägs är syftet att blottlägga vilken slags feedback som deltagarna i studien får eller använder sig av enligt sina egna uppfattningar. Valet att varken nämna ordet *feedback* i presentationen av studien på plats, eller i intervjufrågorna, grundar sig i ambitionen att förhålla sig så öppen som möjligt för intervjusvaren, att inte plantera ordet i deltagarnas medvetande med risk att då förlora kommunikationshandlingar som motsvarar feedback men

---

<sup>92</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm: Wolters Kluwer, 2017. 196, 261.

som deltagarna inte själva urskiljer som feedback. Frågor om förekomsten av beröm och kritik ingår i intervjuerna då den sortens interaktion så tydligt pekar på bruket av återkoppling.<sup>93</sup> En provintervju genomfördes med en undersköterska från en annan kommun.<sup>94</sup> Detta för att testa om intervjufrågorna var tillräckligt tydliga och om de frammanade fylliga svar som studien behöver. Efter provintervjun justerades frågornas följd och delvis deras utformning för att möjliggöra en mer innehållsrik intervju. De två sista intervjuade undersköterskorna samt chefen fick även frågor om målet med verksamheten, hur de eventuellt arbetar målrelaterat. Frågan uppkom spontant i intervjun och upplevdes som givande då den handlar om en feedbackform som ofta kopplas till privat näringsliv, målinriktad feedback.

De sju intervjuerna med undersköterskorna och chefen genomfördes under tre dagar. Därefter transkriberades materialet.

## 5.5. Analysmetod

Analysmetoden av intervjumaterialet är en kombination av induktivt och deduktivt grepp. Med föresatsen att bereda möjlighet för att observationer i det empiriska materialet kan ge upphov till intressanta samband eller kategorier som forskaren inte redan förutsett lät jag intryck av möten och intervjuer samt en första läsning av materialet ge en inledande uppfattning av kommunikationen mellan undersköterskor och chef.<sup>95</sup> Efter denna första läsning uppfattade jag två teman förknippade med feedback som inte ingår i Feedbackverktyget, målrelaterad feedback och arbetsgruppens självständighet gentemot chefen vilket påverkar användandet av feedback.

Steg två i analysmetoden bestod av en detaljerad och styrd närläsning med Feedbackverktygets listade grunder som underlag. Då detta är en tillämpad studie, ett sätt att empiriskt undersöka kommunikation och feedback med målet att hitta tillämpbarhet i Göteborgs Stads kommunikatörers arbete med Feedbackverktyget studerades intervjutranskriptionerna noga för att undersöka vilka av Feedbackverktygets grunder som kan relateras till deltagarnas svar. Med andra ord, skulle det framgå av intervjusvaren att

---

<sup>93</sup> Se Bilaga 1.

<sup>94</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm: Wolters Kluwer, 2017. 177.

<sup>95</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun* 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur, 2014. 203.

deltagarna redan använder sig av Feedbackverktygets principer och i så fall hur? En illustration från intervjumaterialet:

Usk5: ”Alltså vi kommenterar positiva saker som, åh vad fin du är i håret idag och om det är nån som varit observant så säger vi – Gu va bra att du har sett det här som vi har missat.”

Ovanstående citat har kodats som tillhörande feedbackprincipen ”ge feedback på beteende, inte på personlighet” då uttalandet pekar på att undersköterskan både berömmar någons frisyr, alltså ger feedback på personlighet av något slag, samt ger konstruktivt beröm av ett beteende.

Jag har också valt att återknyta till Fairhurst teori om diskursivt ledarskap och har analyserat de större feedbackkategorier som framkommer ur intervjusvaren med en diskursiv lins för att utforska hur ledarskapsdiskursen blir synlig i materialet. Enligt teorin skapas och återskapas ledarskapet genom vardagligt prat och samspel mellan ledare och medarbetare i en specifik kontext.<sup>96</sup> I denna analys har jag tittat på i vilken utsträckning deltagarna är aktiva eller passiva i kommunikationen och hur deras aktivitet eller passivitet kan beskrivas som producerande och reproducerande av ledarskapet. Jag har också tagit fasta på ordval, synlig maktutövning och reaktioner som tyder på lojalitet eller undergivenhet.

---

<sup>96</sup> Fairhurst, Gail, T. Discursive Leadership. A Communication Alternative to Leader Psychology. *Management Communication Quarterly*. vol 21 no 4. 515, 516.

## 6. Resultat

Vid närläsningarna av intervjuvaren med Feedbackverktyget som kategoriserings-mall visar det sig att många av svaren kan relateras till feedbackmetoderna från verktyget. Endast en av grunderna, ”använd klargörande frågor,” är frånvarande i intervjuvaren. Att ingen av deltagarna beskriver användning av klargörande frågor behöver inte betyda att det inte förekommer. Orsaken till att detta inte återfinns i materialet kan förklaras med att insamlingsmetoden är intervju som förlitar sig på deltagarnas minne, deras sätt att fundera över sitt eget språk och ordval. Exakta formuleringar om hur samtal kunde låta är ibland bristfälliga i intervjuvaren.

I intervjumaterialet framgår dock att alla andra Feedbackverktygets grunder för att ge och ta emot feedback används på något sätt i kommunikationen mellan chef och medarbetare. I 6.1 görs en redovisning av alla grunder som är synliga i materialet med klargörande exempel i form av citat. Grunderna från verktyget överlappar varandra i viss mån, ett citat kan exemplifiera flera av grunderna. I analysen kommer de mest illustrativa intervjuvaren för varje grund att presenteras. I 6.2 görs en närmare granskning av de grunder från Feedbackverktyget som dominerar i intervjumaterialet, hur de yttrar sig och hur deltagarna i studien leder eller låter sig ledas av dem, hur det diskursiva ledarskapet synliggörs.

Den första genomläsningen av intervjuerna öppnade upp för olika aspekter på feedback och kommunikation som nödvändigtvis inte nämns i Feedbackverktyget och av dessa har jag valt att fokusera på målrelaterad feedback och undersköterskornas självständighet gentemot chefen. I 6.3 presenteras hur målrelaterad feedback kommer till uttryck och vad den kan ha för funktion i arbetet på äldreboendet samt hur det diskursiva ledarskapet kommer till uttryck. Slutligen, i 6.4 beskrivs hur intervjumaterialet avslöjar arbetsgruppernas stora makt och hur organisationsskicket kan påverka kommunikationen med avseende på feedback. Även här ges en bild av diskursivt ledarskap utifrån feedbackkommunikationen.

### 6.1. Hur Feedbackverktygets grunder visar sig i intervjuvaren

I intervjuvaren om kommunikation mellan chef och undersköterskor på äldreboendet blottas flera olika sätt att ge och ta emot feedback som kan relateras till Göteborgs Stads Feedbackverktyg. Det är dock viktigt att poängtera att Feedbackverktyget inte har introducerats i verksamheten och varken chefen eller undersköterskorna känner till

Feedbackverktygets grunder för att ge och ta emot feedback. Inte heller har de svarat på uttalade frågor om feedback, så de grunder som framträder i materialet är deltagarna omedvetna om.

Enligt Feedbackverktyget är det grundläggande att chefen ger feedback på beteende, inte på personlighet. Flera av intervjuvarerna om hur kommunikationen sker kan relateras till denna centrala princip. Chefens vill förändra beteenden och återkopplar på sådant som undersköterskorna gör eller inte gör. Ett exempel:

Usk3: ”Om någon patient sitter på någon skydd [inkontinensskydd] du vet. Den får inte sitta på den. Och när var det...i förrgår ringde hon [chefen] upp: Jamen jag sa att ni skulle ta bort skyddet, varför har ni inte tagit bort det?”

Här uppmärksammar chefen ett beteende hos undersköterskorna och feedback består av en kritisk fråga, varför fortsätter ni med detta beteende? I Feedbackverktygets betonas även vikten av att i sin feedback visa äkthet gentemot medarbetarna och att kritik eller beröm måste vara berättigad. I intervjun med chefen berättar hon om en morgonrapport då hon började gråta när hon upplevde att undersköterskorna hade slarvat med en viktig arbetsuppgift och att detta hade gått ut över en hyresgäst. Hon lade fram sin kritik så här till sina medarbetare:

Chef: ”vill ni jobba här? Vill ni jobba med äldre människor som behöver hjälp? [...] Vad är ni för människor som kan se detta och strunta i det? Alltså, vad är er fokus på jobbet, varför är vi HÄR?”

Att uppmärksamheten från chefen var ovanligt känslös och enligt henne själv ”inte så superprofessionell” tar inte bort det faktum att den upplevdes som äkta. Och kritiken som följde var berättigad. I intervjun berättar chefen vidare att feedbacken på undersköterskornas beteende togs emot ”våldigt fint” och att det genast efteråt blev möjligt att föra en dialog med undersköterskorna om hur de skulle göra för att förbättra arbetet. Att enhetschefen tillåter sig gråta inför sina medarbetare och att de tycks ta emot den feedbacken på ett konstruktivt sätt tyder på en respektfullhet dem emellan. Denna respekt är enligt Feedbackverktyget fundamental för att kunna ha en jämlik dialog, eller utbyte av feedback. I verktyget kallas denna grund för ”du är OK, jag är OK.” När undersköterskorna skall beskriva enhetschefens kontakt med dem i vardagen kan det låta så här:

Usk6: ”hon är engagerad. Hon till och med hjälper oss [...] Vissa dagar hon är med oss, hon är en av oss. Hon jobbar som vi, hon byter också blöja och gör precis som vi, så det tycker jag är jättebra”

Undersköterskan vittnar här om chefens prestigelöshet. Undersköterskan upplever att chefen inte vill positionera sig högt över huvudena på sina anställda. Flera intervjusvar, som presenteras i nästa kapitel 6.1, tyder på att det finns en ömsesidig respekt i kommunikationen, vilket underlättar för feedback.

En närvarande chef, som undersköterskan ovan upplever att enhetschefen är, har möjlighet att införliva ytterligare en av Feedbackverktygets grunder, den att vara konstruktiv och konkret. I materialet finns många exempel som relaterar till denna grund, men endast i de exempel som beskriver att chefen är fysiskt närvarande kan hon också vara konkret på detaljnivå. Varje morgon närvarar hon vid avdelningarnas morgonrapporter, då nattens händelser och dagens agenda går igenom. Då kan hon ge feedback av detta slag:

Chef: ”glöm inte att [hyresgästens namn] måste ha svampsalva under bröstet nu, för nu har ni slarvat med det i tre dagar för det finns ingen dokumentation på det, så glöm inte det”

Här har chefen uppmärksammat en brist i beteende och hon ger feedback genom att förklara felet och beskriva hur undersköterskorna skall åtgärda missen. Hon använder konkreta ord som rör exakt det som kritiken handlar om, svampsalva och dokumentation, och feedbacken har därför stor möjlighet att få ett bra utfall. Det faktum att enhetschefen sitter med vid morgonrapporterna underlättar också tydligheten i hennes feedback från ett annat perspektiv, tidsperspektivet. Enligt Feedbackverktyget skall den kommunikativa chefen vara noga med att ge feedback så tätt inpå en händelse som möjligt för att den ska vara lätt att beskriva och lätt att ta till sig. I citatet nedan berättar enhetschefen om vikten att vara på plats för att kunna svara på frågor då de uppstår eller ta emot feedback då en händelse är färsk:



Chef: "...det gynnar verkligen verksamheten att jag är här varje morgon och försöker ta pucken när den kommer istället för att den ska ladda och ladda och ladda och sen så har jag ingen chans att ta den när den väl skjuts iväg."

Enhetschefen visar medvetenhet om tidsaspektens relevans i hennes arbete. Att kunna respondera snabbt beskriver hon som en positiv metod för att arbetsprocessen på avdelningarna inte ska stanna av. Att chefen tycks stå på tå hela tiden för att ge feedback till medarbetarna på kort varsel framkommer även i undersköterskornas intervju svar. När det gäller individuell kritik berättar dock chefen själv att hon gärna drar ut lite på tiden:

Chef: "...säg att det vart en person inblandad i nåt som jag upplever rätt allvarligt, då tar jag det med den personen men jag gör det inte direkt. Jag vill gärna fundera, hur ska jag angripa, hur ska jag lägga fram det? Hur kan jag få...hur ska jag få den här människan att se det ur ett annat perspektiv?"

Exemplet visar att Feedbackverktygets principer inte kan användas som orubbliga facit. I detta fall tycks chefen prioritera budskapet framför tidsaspekten. Att förbereda feedbacksamtalet är viktigare än att säga ifrån snabbt. Och då upplever hon att planering för hur hon kan vara "konkret och konstruktiv" är nödvändig för en effektiv feedback med beteendeförändring som resultat.

I Feedbackverktyget betonas vikten av att *be* om att få ge feedback och komma överens om en tid för samtalet. Det framgår av intervjun med enhetschefen att tid för individuella och inplanerade samtal inte finns. Däremot kan feedbackgrunden relateras till beskrivningarna om hur undersköterskorna ringer till chefen och ber om hjälp eller ber henne att komma omgående, varpå chefen enligt svaren alltid ställer upp.

När det riktas kritik mot enhetschefen tycks det inte finnas någon tid för reflektion innan hon måste avge ett svar. Chefens vittnar om att telefonen ringer konstant under hela arbetsdagen och att hon aldrig har några planerade samtal. Vid arbetsdagens början, tidigt på morgonen, kan hon mötas av en arg anhörig vid dörren till äldreboendet som börjar med att säga "det där skötte du inte så jävla bra faktiskt" och chefen beskriver hur hon alltid väljer att stanna upp och ta emot all feedback. Trots att åsikter, tyckande och kritik verkar riktas mot henne dagligen så säger hon, enligt henne själv, inte ifrån. Feedbackverktyget understryker rätten att kunna säga ifrån om man inte orkar eller har tid att ta emot feedback, men det är tydligt att

den rätten är undantagen chefen. Undersköterskorna däremot använder möjligheten att säga ifrån. Det blir tydligast då det gäller förändringar i arbetssätt, ett slags feedback på att deras arbete inte längre duger. Chefen berättar att medarbetare har gjort motstånd mot mycket som hon velat förändra. När hon ville möblera om upplevde hon ”massivt motstånd” och när hon lät måla om en korridor beskriver hon hur personalen sa: ”ingen har frågat oss vad vi tycker. Den här gröna färgen den tycker vi inte om.” Hon beskriver att medarbetarna ”går i affekt för små saker.” Även en undersköterska bekräftar bilden av medarbetarna som snabba att protestera:

Usk1: ”Varför ska vi börja med sånt här och vi har det bra som vi har det, och varför ska vi ändra på sånt som funkar? [...] Att man tycker att man har jobbat på ett visst sätt i så många år och det har funkad, så har man svårt att se när nån kommer med nåt nytt...”

Den feedback som undersköterskorna här ger chefen är inte konkret eller konstruktiv. Den är generell och odetaljerad, chefen har inte möjlighet att förbättra sitt beteende om hon inte får tydligare återkoppling på sina förslag. Personalen beskriver en upprördhet över många förändringar och chefen upplever ett ständigt motstånd. Detta kan förklaras med att chefens förändringar per definition bli negativ feedback på undersköterskornas tidigare arbete och arbetsmiljö. Det är enklare att ta till sig positiv feedback medan negativ feedback är svårare att tyda konstruktivt eftersom människan helst inte accepterar misslyckanden.<sup>97</sup> Och ständiga förändringar kan göra att förhållandet mellan positiv och negativ feedback blir omvänt så att 80 procent blir kritik och 20 procent blir beröm, vilket inte gynnar förändringsarbetet.<sup>98</sup> Enligt Feedbackverktyget gör personalen rätt som nyttjar sin möjlighet att säga ifrån.

Innan personen som tar emot feedback eventuellt protesterar eller yttrar sig på annat sätt bör hon dock lyssna färdigt på den återkoppling som ges. Även detta är en av grunderna i Feedbackverktyget, att lyssna aktivt. Denna grundprincip uppenbarar sig upprepade gånger i intervjumaterialet. Undersköterskorna vittnar om att chefen lyssnar på dem och ser dem:

Usk1: ”...jag tror att hon är mer mottaglig eller tar till sig det man säger än vad andra chefer har varit, att hon lyssnar på alla och kommer ihåg saker man har sagt eller saker man har gjort, att

---

<sup>97</sup> Pousette, Anders. *Feedback and stress in human service organizations*. Diss., Göteborg: Göteborgs Universitet. 2001. 17,18.

<sup>98</sup> Fellinger, Åsa-Mia. *Svåra medarbetarsamtal: en handbok för chefer*. Stockholm: Svenska förlaget. 2005. 47.

hon ser en och det har inte varit så innan så det är jätteskönt.”

Att lyssna aktivt är enligt Feedbackverktyget ett effektivt sätt att ta emot feedback, och analysen av intervju svaren visar också att det är ett sätt att ge feedback, att visa sig intresserad och öppen för någons tankar och åsikter. Detta redogörs för mer i detalj i nästa avsnitt, 6.2.

Att lyssna kan även innefatta att observera och just egen observation är en viktig grund för feedback enligt Feedbackverktyget, att den är baserad på egna konkreta iakttagelser av ett beteende. Nedan berättar en undersköterska om en konkret observation som leder till feedback:

Usk5: ”...du ska veta att du är jätteduktig, men du har glömt bort att signera här och här. Skulle du vilja vara snäll och göra det?”

En kollega har upptäckt att undersköterskan inte signerat medicinlistorna där det dokumenteras att hyresgästerna fått sina mediciner. Kollegan pekar på ett papper där signaturen saknas, en konkret observation som undersköterskan inte kan backa ifrån, därför är den en effektiv feedbackmetod. Denna feedbackgrund sammanfaller både med vikten av att ge återkoppling på beteende och vikten av att vara konkret och konstruktiv.

Feedbackverktyget tydliggör att feedback inte är något som parterna måste vara överens om. En uppfattning av ett beteende är subjektivt, men i chefens fall betonar Feedbackverktyget vikten av att hålla fast vid sin uppfattning samtidigt som chefen ska respektera meningsskiljaktigheter. En undersköterska beskriver hur jobbigt det har känts när chefen presenterat många förändringar på kort tid på arbetsplatsen. Hon har varit orolig och rädd att allting ”bara ska barka åt skogen.” Undersköterskan berättar hur rykten börjar gå bland arbetslagen och hur de till slut kontaktar chefen för att framföra sina klagomål. Undersköterskan uppfattar då hur chefen står fast vid sin ståndpunkt och hur oron släpper:

Usk1: ”Typ att hon säger att: men så jobbigt är det inte. Försök att göra det en gång och se vad ni tycker. Och sen när man väl har gjort det så är det ju inte så jobbigt”

En annan undersköterska formulerar sig så här:

Usk5: ”...hon förklarar jättebra [...] när vi är upprörda, själva personalen, hon kan dämpa - Jag förklarar det här. Varför. Nu får ni...ni måste lugna er.”

Enhetschefen får åter igen upprörda klagomål, men hon släpper inte sin uppfattning utan förklarar anledningen till förändringarna och undersköterskorna beskriver hur de känner sig informerade och lugnare. Ett annat sätt att bemöta feedback är enligt Feedbackverktyget att be om alternativa lösningar. Intervjumaterialet visar att chefen använder denna metod. En undersköterska beskriver hur hon kan rätta chefen och säga att chefen har fel och att hon då ges möjlighet att komma med andra förslag:

Usk3: ”Hur ska vi göra, ge mig idéer, säger hon. Vi gör så här och så här istället. Vi gör så här istället, och då tänker hon på det faktiskt.”

Enhetschefen tycks här ha lyssnat aktivt på kritiken som medarbetaren ger och istället för att hålla fast vid sitt synsätt ber hon om andra förslag.

I detta avsnitt har jag presenterat Feedbackverktygets grunder för att ge och ta emot feedback som förekommer i enhetschefens och undersköterskornas intervjusvar om kommunikationen dem emellan. Feedback är vanligt förekommande och verktygets grunder används redan omedvetet av de anställda på äldreboendet. Några av Feedbackverktygets grunder uppenbarar sig oftare i intervjumaterialet än andra. Nedan presenteras en närmare granskning av dessa dominerande feedbackgrunder.

## 6.2. De fyra feedbackgrunderna som dominerar

Efter närläsningar av intervjuerna och kodning av materialet utifrån Feedbackverktygets grunder framkom att fyra av feedbackgrunderna återkommer på flera ställen i materialet. I detta avsnitt görs en djupgående redogörelse för dessa: ge feedback på beteende, inte på personlighet, visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik eller beröm, du är OK, jag är OK och lyssna aktivt. Här presenteras också analyserna av hur det diskursiva ledarskapet kan avläsas av intervjusvaren.

Ge feedback på beteende, inte på personlighet.

Alla deltagarna i denna studie har fått frågor om kritik och beröm som är centrala begrepp när det gäller återkoppling. Det gör att materialet är rikt på beskrivningar om detta och det finns flera intressanta aspekter att beakta. I avsnittet ovan ges ett exempel på när chefen ger feedback på beteende, som sig bör enligt Feedbackverktyget. Men denna viktiga grund för att ge feedback kan i intervjumaterialet också relateras till det motsatta, när chefen ger feedback

på personlighet.

Undersköterskorna beskriver ett flitigt berömmande från chefen. De berättar med ord som: ”vi är väldigt duktiga,” ”vi är positiv,” ”så roligt att du är glad hela tiden,” ”ni är en jättebra grupp,” ”vi är bra personal.” Detta är typiska exempel på feedback på personlighet, att någon *är* något istället för att någon *gör* något. Undersköterskorna är duktiga och bra, men i förhållande till vad? Det hjälper dem inte att förstå vad de specifikt ska göra mer av för att förbättra kvalitén på arbetet.<sup>99</sup> Att vara positiv är en inställning, inte ett beteende. Och den undersköterska som får beröm för att hon är glad hela tiden, hon riskerar att känna sig pressad att alltid uppvisa glädje, som är en känsla. Hon kan börja reflektera över sin person och känna sig misslyckad på arbetet om hon inte är glad. Just denna medarbetare upplever att chefen berömmar hela tiden och att de får *för* mycket beröm. Hennes intryck av för mycket beröm kan vara ett tecken på att hon inte förstår och därmed inte trivs med den sortens feedback som inte är konkret. Utmaningarna blir små eller obefintliga och hon kan drabbas av en hopplös känsla av det.<sup>100</sup>

Enhetschefen berättar att det i en medarbetarenkät framkommit att hon själv måste bli bättre på att ge feedback. Hon säger:

Chef ”...jag är egentligen inte en människa som använder superlativ, alltså...så mycket. Jag är rätt dålig på att bekräfta. Faktiskt. Är jag. Tyvärr.”

Men undersköterskorna beskriver att de får mycket bekräftelse av chefen i form av beröm som ovan. Och även om hon inte använder superlativ så använder hon i alla fall adjektiv som glad, positiv, bra, jättebra, duktig. Undersköterskornas vittnesmål rimmar alltså inte med chefens beskrivning av sig själv. I intervjun upplevs chefen som mycket engagerad och medveten om olika ledarstrategier och vad hon tycker att hennes personal behöver. Hon berättar att hon vet att hon borde öva mer på att ge positiv feedback på beteende. Hon känner till hur sådan feedback kan låta:

Chef: ”...jag måste träna mig på att säga, vad fint att du...vad fint att du tog en promenad med [namn] innan. Det är ju jättehärligt för [namn]. Att du gjorde det.”

---

<sup>99</sup> Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning, 2009. 15.

<sup>100</sup> Hattie, John, Timperley, Helen. The Power of Feedback. *Review of Educational Research*. Vol 77 no 1, 2007. 97.

Med denna medvetenhet är det troligt att hon även vet att effektiv feedback inte består av superlativ. Vad är då anledningen till att hon berömmar deras personligheter eller snarare gruppens karaktär? Två motiv uppkommer från tidigare forskning och teori. Dels så är hon chef över fyrtio personer i tre arbetslag på olika våningar. Antalet underrapporterande är omvittnat för många enligt flera studier av äldreomsorgen i Sverige för att chefen skall kunna ge konstruktiv feedback, än mindre individuell feedback.<sup>101</sup> Hon hinner helt enkelt inte vara närvarande i arbetet på avdelningarna tillräckligt mycket för att kunna återkoppla på ett mer verkningfullt sätt som Feedbackverktyget rekommenderar. Med anledning av tidsbrist och kunskapsbrist hemfaller hon åt en kanske invand jargong som åtminstone är positiv. I intervjuerna med undersköterskorna blir det däremot synligt att den feedback de ger till varandra baseras på observationer av beteende, också detta tyder på att närvaro i arbetet ger en större möjlighet att kunna ge konstruktiv feedback. I beskrivningarna av morgonrapporten framgår det också att feedbacken är baserad på beteende och inte person, chefen läser den senaste dokumentationen om hyresgästerna och dagboken där det står om olika aktualiteter för dagen. Hon blir närvarande i detaljerna och kan ställa specifika frågor och ge konkret feedback.

Dels så går det att, i den ”tomma” feedback som chefens beröm blir, se hur chefen och medarbetarna skapar ledardiskursen. Med den formella makt som chefen disponerar har hon rätt att bedöma dem på vilket sätt hon önskar, hon har tolkningsföreträde och rätt att tala till en lyssnande grupp. Trots att denna feedback inte ger medarbetarna något mer än en positiv känsla för stunden så godtar de chefens beröm, de klagar inte, de är passiva agenter som ger henne makten att vara icke-konstruktiv. I denna feedback-situation leder nödvändigtvis inte chefen sina anställda men hon skapar och skapas som ledare, hon behåller sin auktoritet.

I detta avsnitt har jag beskrivit en fördjupad analys av intervjumaterialets relation till Feedbackverktygets grundprincip att ge feedback på beteende, inte på personlighet. Det framgår av intervjumaterialet att chefen berömmar medarbetarnas personligheter på ett svepande sätt och förklaringen kan finnas både i tidigare forskning och i teori om hur ledare upprätthåller sitt ledarskap. I nästa avsnitt redogör jag för en genomgripande analys av en annan av Feedbackverktygets grunder som visar sig i materialet och som i många fall löper

---

<sup>101</sup> Vision. *Om bara chefen var bättre. Kvalitet i äldreomsorgen, lika enkelt som ledarskap?* Rapport. 2013. 10.

ihop med grunden ovan, visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik eller beröm.

Visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik eller beröm

Denna feedbackgrund kan sägas sammanfalla med grunden ovan då berättigad kritik eller beröm är också feedback på bra eller mindre bra beteende. Men två ord i meningen specificerar det som intervjumaterialet skall relatera till för att rymmas under denna rubrik: ”äkta” och ”berättigad”. Det senare kan relateras till enhetschefens medvetna kommunikationsstrategi baserad på beröm som jag kommer att utveckla senare i detta avsnitt där jag även tittar närmare på hur chefen uppfattar kommunikationen med sin chef beträffande äkthet och berättigad kritik och beröm. Men först redogör jag för hur chefens äkthet blottas i intervjumaterialet.

Ledarskapet innebär en hel del frånvaro från äldreboendet för chefen, bland annat för ledningsgruppsmöten och planering för äldreomsorgen i hela stadsdelen. Chefen berättar hur hon önskar att hon kunde vara mer närvarande på äldreboendet men beskriver att hon brukar kompensera sin frånvaro med att till exempel närvara vid danskvällar eller annan trivselverksamhet på kvällarna utanför hennes normala arbetstid. Detta tyder på ett engagemang och äkta uppmärksamhet för sina medarbetare. Även sättet på vilket hon beskriver sina medarbetares behov vittnar om att hon är genuin i sin uppmärksamhet mot personalen:

Chef: ”...känslan av att ingen bryr sig om dom tror jag är den mest tärande känslan hos dom. [...] ibland kan jag nästan känna av deras ångest och oro över att inte räcka till och det... det gör ont i mig måste jag säga.”

En undersköterska beskriver hennes omsorg så här:

Usk5: ”...jag tycker hon är väldigt bra, hon är mån om dom anställda och...ja en väldigt bra människokännare tycker jag.”

Enhetschefen verkar visa äkta uppmärksamhet som Feedbackverktyget framhäver som nödvändigt för att en ledare inte ska uppfattas som konstlad och manipulativ. Hur kan denna till synes intuitiva känsla hos chefen förklaras i diskursiva ordalag? Har hon inte bara en medfödd instinkt att upptäcka sårbarhet hos sina medmänniskor? Tack vare intervjumetoden där deltagarna uppmuntrades att tala fritt och associera framkom en diskursiv förklaring till

chefens iakttagelseförmåga av medarbetarnas oro. Enhetschefen berättar att undersköterskorna är väldigt rädda att hon ska sluta på äldreboendet:

Chef: "...det säger dom ofta. Så där, ska du sluta nu [namn]? För dom...jag vet inte varför dom känner så, det är lite som ett sårat barn. På nåt sätt. Som har blivit lämnad innan."

Det framgår tydligt av hela materialet att chefen är omtyckt och när undersköterskorna gång på gång undrar om hon ska sluta på jobbet ger det chefen fog att uppfatta oro hos personalen. Undersköterskorna tillskriver henne stort värde och därmed auktoritet och chefen använder ordet *barn* när hon beskriver dem. Detta synliggör det diskursiva ledarskapet på ett distinkt sätt. Utifrån undersköterskornas oroliga frågor har chefen vidtagit ett strategiskt kommunikationsarbete baserat på beröm. I årets medarbetarsamtal har hon valt att endast säga positiva saker om och till sina anställda.

Chef: "...jag upplever att grupperna har låg självkänsla. Och det genererar att dom går i försvar. Jag vill lyfta dom, jag vill tala om för dom hur viktiga dom är, jag vill att dom ska känna sig stolta över att dom är undersköterskor..."

Chefen har alltså strukit kritik från sin feedback och helt och hållet fokuserat på beröm. Eftersom hon enligt egen utsago har kritiska åsikter om medarbetarnas arbete i vardagen men undviker att nämna det i medarbetarsamtalet visar hennes strategi på att berömmet inte alltid är berättigat, och alltså inte stämmer överens med Feedbackverktygets princip om att ge "berättigad kritik eller beröm" men helt klart relaterar till den punkten. Chefens kommunikationsstrategi som innefattar uteslutande beröm har inte bara avsikten att höja medarbetarnas humör utan hon öser positiv feedback på undersköterskorna för att få dem att må så bra att de klarar av att vara lyhörda för en annan slags feedback som är än viktigare för chefen, den målrelaterade. I avsnittet 6.3 beskrivs feedback förknippad med mål.

I Feedbackverktyget står det att "uppmärksamhet och bekräftelse kan försätta berg".<sup>102</sup> Det är stora ord och om de stämmer borde de vara obligatoriska i ledarskapssammanhang. Hur är det då med enhetschefens egen chef, områdeschefen, ger hon enhetschefen den äkta uppmärksamhet och berättigad, konkret beröm eller kritik som sporrar förbättring? Nej,

---

<sup>102</sup> Göteborgs Stad. Att ge Feedback – Feedbackverktyget. Intranät. <https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verkygslada%20intern%20kommunikation/feedback/> (hämtad 2018-05-24)



områdeschefen är osynlig i vardagen:

Chef: ”Min chef vet ju egentligen inte vad jag gör riktigt, hon kan ju se på siffror, statistik och sånt möjligtvis men hon har ju ingen insyn i min verksamhet.”

Områdeschefens konkreta feedback består av beröm för att chefen uppvisar fina siffror. Sjukskrivningarna har enligt enhetschefen gått ner kraftigt sedan hon började på äldreboendet och budgeten går bra. Men denna feedback går att tolka som en återkoppling från arbetet i sig själv.<sup>103</sup> Den är inte beroende av att områdeschefen observerar enhetschefens arbete, det är ett faktiskt resultat som går att läsa på ett papper. Precis som i tidigare forskning så visar denna studie att enhetschefen mest får feedback ovanifrån gällande budgeten och hon önskar sig en mer närvarande chef.<sup>104</sup>

Sammanfattningsvis har detta avsnitt visat hur enhetschefens ömmande ord om sina anställda och även en undersköterskas positiva beskrivning av chefen relateras till feedbackgrunden ”visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik och beröm.” Chefen uppvisar ett genuint engagemang i sina medarbetare och har en strategi för att få dem att känna sig trygga genom att berömma dem oavsett om det är till fullo berättigat eller inte. Jag har även beskrivit hur områdeschefen inte visar äkta uppmärksamhet mot enhetschefens beteende, bara hennes budget. Områdeschefen är inte närvarande nog för att kunna använda Feedbackverktygets grunder i sin kommunikation med enhetschefen. Avsnittet nedan belyser den tredje av de fyra feedbackgrunderna som dominerar i intervjumaterialet från äldreboendet: ”du är OK, jag är OK.”

Du är OK, jag är OK

I studiens empiriska material märks en tredje vanligt förekommande grund från Feedbackverktyget, den om att visa respekt för varandras åsikter. Intervjusvaren visar flera tecken på upplevd respekt i kommunikationen mellan chef och medarbetare. Undersköterskorna berättar att det går att prata med chefen och att hon lyssnar på dem. Det tyder på att respekt även gäller i direkta feedbacksituationer. Både chefen och

---

<sup>103</sup> Ilgen, Daniel R., Fisher, Cynthia D., Taylor, Susan M. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. vol 64 no 4 (1974): 350-351.

<sup>104</sup> Karlsson, Ingrid. *Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland*. Lic.-avh., Växjö universitet, 2006. 98.

undersköterskorna beskriver denna hänsynstagande kommunikation:

Chef: "...dom tycker jag är en av dom och dom tycker jag är prestigelös och det tycker dom är härligt. [...] jag försöker att inte vara annorlunda mot sektorschefen än vad jag är mot mina medarbetare, alltså dom är ju viktigare till och med."

Usk6: "Hon visa[r] alltid respekt mot sina arbetare. Det är bra kommunikation om jag vågar säga till min chef, prata, det är jätteviktigt tycker jag. [...] Jag känner att [chefens namn] är en normal människa [...] Jag är här för att hjälpa er, jag är här för eran skull, inte bara - Jag är chef och bla bla bla."

Vad gäller feedback i detta avseende, ömsesidig respekt, så använder enhetschefen en särskild metod. Hon väljer att tala med en vi-avsändare istället för ett jag-budskap. Både undersköterskor och chefen själv beskriver ordalydelser som "nu får vi skärpa oss" eller "vi måste ju börja tänka själva" i fall där chefen avser att kritisera undersköterskorna. Chefen placerar sig medvetet i medarbetarnas situation, hon vill vara en av dem i kritiken:

Chef: "Jag försöker ställa mig själv i gruppen – hur ska jag ge er förutsättningar för att göra detta på ett annat sätt så att ni blir nöjda?"

Hon inkluderar sig själv genom att ta ansvaret för att medarbetarna inte fått tillräckligt tydliga instruktioner och hon ber om hjälp att hitta metoder som de förstår och kan anamma. Om hon formulerar sig som i ovanstående intervjuцитat även i möten med medarbetarna framgår inte. Om hon endast säger "nu får vi skärpa oss" så är den kritiken varken personligt riktad eller adresserad mot ett beteende utan mer slentrianmässigt svepande vilket kan vara problematiskt då undersköterskorna då inte får kunskap om vad de skall göra mer eller mindre av i arbetet av. Feedbackverktyget uppmanar att använda jag-budskap vid återkoppling.

En annan aspekt på feedbackgrunden "jag är OK, du är OK" visar sig i berättelserna om äldreboendets APT, det vill säga arbetsplatsträff. En gång i månaden har hela äldreboendet så kallad stor-APT i en samlingslokal i huset. Prefixet stor- står för att två representanter från *alla* avdelningar i huset, inte endast dem som lyder under enhetschefen i denna studie, sitter med på mötet. Husets *båda* chefer informerar om nyheter och uppmanar till diskussion av eventuella problem i arbetet. Anledningen till att mötet sker med alla avdelningar på äldreboendet är enligt enhetschefen att de två cheferna i huset säger saker på olika sätt och det

resulterar i ryktesspridning bland personalen. Cheferna har istället velat informera alla samtidigt. APT är ett forum för feedback både från cheferna till personalen och vice versa. Men det har visat sig vara problematiskt. En undersköterska beskriver hur hon inte känner sig trygg att prata i en stor grupp med hälften främlingar. Hon upplever att det där finns vissa personer som bara vill synas och höras så hon väljer själv att sitta tyst. Det relaterar till ”du är ok, jag är ok” genom att undersköterskan i detta forum ignorerar andra som talar och sitter av mötet istället. Två andra undersköterskor betonar dock att de tycker stor-ATP fungerar bra, att de lär känna varandra bättre. Att lära känna varandra är en nyckelformulering i samband med ”du är ok, jag är ok.” Att känna varandra innebär en trygghet som i sin tur underlättar en respektfull dialog. Chefen har insett detta och ska därför sluta med stor-ATP för att gå tillbaka till arbetsplatsträffar med endast sin personal för att, som hon säger: ”folk vågar inte prata på stor-APT.”

Relaterat till feedbackgrunden ”du är ok, jag är ok” har chefen också utvecklat en taktik i sin individualiserade kommunikation med medarbetarna. Genom ömsesidigt delande av privata händelser har chefen upptäckt att relationerna stärks, att hon får vara ”med i gruppen” vilket visar sig vara betydelsefullt för henne.

Chef: ”dom har ju sina omklädningsrum här utanför mitt kontor så jag brukar såhär, hallå hur är det och jag vill gärna veta lite...jamen om de har nåt nytt barnbarn eller om de ska åka till sin mamma i [stad] eller alltså...Att jag bryr mig.”

Denna kommunikation är betydelsefull för det hjälper henne i sitt ledarskap där hon önskar framställa sig som en av dem, som en medarbetare inte en ouppnåelig och maktfullkomlig ledare. Undersköterskorna bekräftar att chefens taktik är lyckad, till exempel:

Usk2: ”om man jämför med där man var i mitt hemland och här, det är mycket skillnad [...] Jag är uppvuxen med att chefen var såhär högt [håller handen högt över huvudet] men här tycker jag det är ganska samma nivå, man kan säga det är nästan samma arbetskollega men det står bara chef...”

Citatet visar att chefens diskursiva förflyttning till de anställdas position stärker respektfullheten, ”du är ok, jag är ok,” vilket tycks möjliggöra en god kommunikation mellan chef och medarbetare.

Både chefens nyttjande av vi-budskap och hennes spörsmål om medarbetarnas privatliv röjer ledtrådar till det diskursiva ledarskapet. När hon utbrister ”vi måste skärpa oss” konstruerar hon själv sitt ledarskap genom att använda imperativ form, alltså ta makten att kommendera medarbetarna vad de skall göra, om än luddigt formulerat. Dessutom är det troligt att hon menar *ni* när hon säger *vi*. Hon maskerar sin makt med att formulera sig som om hon är en mottagare av kritiken, hon involverar alla och talar för kollektivet vilket är typiska drag för det skandinaviska ledarskapet och alltså *inte* ett tecken på att hon delar med sig av sin makt.<sup>105</sup> Medarbetarnas bidrag till diskursen är dels deras passivitet, de tar emot chefens uppmaningar men även deras vittnesmål om hur chefens *vi* skapar lojalitet. Vi-et gör att de uttrycker mer tillgivenhet för chefen och de befäster därmed hennes maktposition. Chefens frågor om medarbetarnas fritid sker helt och hållet på hennes premisser. Undersköterskorna åtnjuter chefens odelade uppmärksamhet endast när de har vägarna förbi hennes rum, efter att de gått flera trappor upp och öppnat den låsta dörren. Även detta är ett maktspel då det är chefen som ställer frågorna och medarbetarna som måste svara, och på så sätt upprätthålls ledarskapsdiskursen.

I detta avsnitt har jag beskrivit hur Feedbackverktygets grund ”du är OK, jag är OK” relaterar till intervjumaterialet på flera olika sätt. Dels tycks det som att chefen visar respekt och att hon gillas av medarbetarna därför. Dels så använder chefen ett vi-budskap i sin kritik som fungerar som en respektvisande markör och som är ett sätt för ledaren att låta inkluderande. Dels så visar det stora ATP-mötet hur feedbackgrunden kan vara svår att upprätthålla om individerna inte känner varandra och slutligen så ställer enhetschefen personliga frågor till sina medarbetare för att antyda en närhet till dem som relaterar till ömsesidig respekt men som också kan ses som ett ledarskapande och återskapande genom att det visade intresset endast är på chefens premisser. Nästa avsnitt handlar om den fjärde, och i denna studie sista, feedbackgrund från Göteborgs Stads chefsverktyg som visat sig dominera i intervjumaterialet. Denna punkt i Feedbackverktyget är grundläggande för många av de övriga grunderna för att ge och ta emot feedback, nämligen att lyssna aktivt.

---

<sup>105</sup> Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016. 14.

## Lyssna aktivt

Den sista punkten från Feedbackverktygets grunder som jag valt att redogöra noggrant för i förhållande till intervjusvaren med undersköterskor och chef är den om att lyssna aktivt. Endast den som lyssnar noga kan ge passande och verkningsfull feedback tillbaka. Detta är den princip i Feedbackverktyget som kan relateras tydligast till intervjumaterialet. Kanske på grund av ovanstående, den är elementär för övriga feedbackgrunder. Det är möjligt att kategorisera de flesta av de goda exemplen på feedback som framkommer ur intervjuerna som ”lyssna aktivt.” Här har jag dock valt att lyfta fram ett exempel där just chefens tysta *lyssnande* utgör effektiv feedback.

I materialet kan vi som ovan se hur undersköterskorna reagerar negativt och snabbt på nya besked. De framför klagomål som sedan mildras då chefen förklarar skälen till nyheterna. I dessa fall lyssnar undersköterskorna *inte* aktivt utan verkar måla upp egna scenarier innan chefen har talat till punkt. Undersköterskorna tycks däremot lyssna aktivt på varandra, vilket kommer att redogöras för mer ingående i avsnitt 6.4 som handlar om arbetsgruppens självständighet och styrka. Undersköterskorna känner sig däremot lyssnade på av chefen. Och enhetschefen har en aktiv ledarstrategi som går ut på att lyssna. Hon hänvisar till filmregissören och författaren Kay Pollack vars bok hon har i bokhyllan på kontoret och som har inspirerat henne att skapa en egen metod för att lyssna och reagera. När medarbetarna ger sin ofta upprörda kritik väljer hon aktivt att vara tyst och lyssna färdigt, sedan är hon tyst i ytterligare tio sekunder innan hon säger: ”Det ligger nånting i det ni säger.”

Chef: ”...sen lugnar dom sig jättefort och då kan dom säga – vad bra att vi fick prata om detta! Egentligen har jag ju inte gjort nånting förstår du, jag har inte sagt nån lösning eller nånting [...] dom vill ju bara att jag ska lyssna och så vill dom att jag ska säga, ja jag förstår dig, det låter jättejobbigt...”

Chefen använder alltså aktivt lyssnande som en feedbackmetod och hon uppfattar den som verkningsfull. I detta fall lämpar sig Feedbackverktygets ord om att bekräftelse kan försätta berg. I exemplet är kommunikationens makt tydlig och även hur det diskursiva ledarskapet är ett samarbete mellan chef och medarbetare. Undersköterskornas telefonsamtal där de kräver chefens omedelbara närvaro är en maktdemonstration där chefen medverkar i att göra arbetsgruppen stark genom att lyda direkt. Genom att bidra till att sätta medarbetarna i denna maktposition hjälper chefen till att skapa ett tillfälligt lugn hos undersköterskorna tills chefen

fått möjlighet att lyssna och svara. På plats i mötesrummet återställs maktpositionerna då medarbetarna förklarar sin hjälplöshet inför ett problem och chefen avlägsnar problemet genom att agera utifrån definitionen på en god ledare, lyssna och bekräfta. Chefens problemlösning består alltså, som hon själv beskriver, endast av lyssnande och bejakande och när undersköterskorna godkänner denna respons medverkar de i att upprätthålla hennes auktoritet. Medarbetarna tycks inte behöva konkret hjälp utan endast chefens närvaro och medkännande. Detta kan med diskursiva glasögon tolkas som om det viktigaste för dem är att säkerställa att ledaren finns kvar i handlingen och inte lämnar berättelsen.

Ovan har jag poängterat att ”lyssna aktivt” är en egen grund till att ta emot feedback i Feedbackverktyget, men att den också är ett sätt att ge feedback och att den ingår i all återkoppling, att lyssna på medarbetarna är väsentligt för chefen. Enhetschefen i denna studie använder lyssnandet som en medveten feedbackstrategi som hon upplever fungerar bra i kommunikationen mellan henne och medarbetarna. Analysen av hennes metod utgör en tydlig illustration på hur diskursivt ledarskap kan uttolkas ur intervjumaterialet. Följande två avsnitt behandlar två teman relaterade till feedback som inte ingår i Feedbackverktygets grunder om att ge och ta emot feedback. Det faktum att arbetsgrupperna är självständiga gentemot chefen uppenbarade sig tydligt i intervjumaterialet vid närläsningar, och även chefens strategiska målrelaterade återkopplingar till sin personal. Det är angeläget att skildra hur dessa teman tar sig uttryck då jag i denna kvalitativa studie har ambitionen att genom ny kunskap kunna hitta förslag på lämpliga justeringar av Feedbackverktyget.

### 6.3. Målrelaterad feedback

I Feedbackverktyget från Nordisk Kommunikation (numera Gullers Grupp) står det en rad om att feedback är ett sätt att leda medarbetarna mot målet, men inget av verktygets grunder för att ge och ta emot feedback handlar specifikt om att vara målfokuserad.<sup>106</sup> En av intervjudeltagarna, en undersköterska, nämner i förbifarten att hon fått frågan om sitt personliga mål med arbetet. Målrelaterad feedback dyker då upp som ett intressant och relevant perspektiv att lägga till i undersökningen. Två undersköterskor och enhetschefen får frågor om målet med verksamheten och hur det kommuniceras. Här framkommer intressanta

---

<sup>106</sup> Göteborgs Stad. Att ge Feedback – Feedbackverktyget. Intranät. <https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/feedback/> (hämtad 2018-05-24)

aspekter på feedback.

De två undersköterskorna upplever kommunikationen kring målsättning på helt olika sätt. Usk5 säger att inget mål är formulerat och nedskrivet utan att hon alltid bär med sig det i rollen som undersköterska, att hon ska göra sitt bästa för att få verksamheten att gå runt och för att hyresgästerna ska må bra och trivas. Hon berättar också att chefen inte brukar prata om målet med verksamheten med sina medarbetare. Usk6 berättar istället att målet är ett ständigt samtalsämne:

Usk6: ”Ja, ja, det pratar vi nästan jämt genom såna diskussioner...då försöker [chefen] nästan jämt förmedla vad som är målet. Varför vi är här. Intervjuare: Och vad är det? Usk6: Att ge så bäst service som vi bara kan ge att dom kan känna sig trygga. [...] Det är deras hem så det är...att vi ska ha respekt...hon är bra på det [chefens namn]”

Usk6 bekräftar det enhetschefen själv avslöjar i sina intervjusvar, att hon ofta relaterar till målet när hon ger feedback i form av kritik, som i exemplet i avsnitt 6.2, om att visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik eller beröm, när hon gråter och ifrågasätter om medarbetarna verkligen vill arbeta för de äldres väl, verksamhetens mål, så som de har betett sig. Enhetschefen berättar engagerat om målet som hon själv har formulerat, att hyresgästerna ska få leva det liv dom önskar, och hur hon kommunicerar det med sina anställda:

Chef: Ja...jag försöker vädja till att de ska tänka... hur ser deras egna liv ut? Det är egentligen inte skillnad från dom som hyr sin lägenhet här. Jag kanske inte alltid vill ha havregrynsgröt till frukost utan jag kanske vill ha kokt ägg ibland. Jag lever tills jag dör och jag vill vara med och bestämma hur det livet ska vara ända tills den dagen jag dör.”

I sin målrelaterade feedback då chefen ständigt upprepar frågor som ”Vad tycker *du*, vad tänker *du*”? arbetar hon med de tre feedbackformerna definierade av Ilgen, Fisher och Taylor.<sup>107</sup> Hon nyttjar sin position som ger henne rätten att utvärdera medarbetarens arbetsinsats med motivet att medarbetaren ska börja återkoppla till sig själv genom att vara självreflekterande i varje situation med hyresgästerna som till exempel: hur skulle jag själv vilja bli bemött? Och så småningom kan positiv feedback komma från arbetet i sig självt

---

<sup>107</sup> Ilgen, Daniel R., Fisher, Cynthia D., Taylor, Susan M. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. vol 64 no 4 (1974): 350-351.

genom att verksamheten flyter på så som chefen avser och hyresgästerna är friska och trygga. Enligt forskning betraktas feedback som kopplas ihop med mål mer verkningsfull än den som värderar det som redan är uträttat, så chefens målinriktade feedbackstrategi torde vara framgångsrik.<sup>108</sup>

I intervjun med enhetschefen framträder bilden av en ledare som genom kommunikation försöker ändra på kulturen på sin arbetsplats. Det tycks som att hon i varje möte vill förmedla ytterligare ett mål, hon vill ”bygga bort institutionen” och skapa det hemtrevliga hem som hon vill att äldreboendet skall vara för hyresgästerna. Att undersköterskorna vittnar om oro och många förändringar som leder till upprörda klagomål är inte konstigt då många arbetsuppgifter som de gjort på sitt ”gamla” sätt nu utsätts för negativ feedback då chefen vill förändra hela kulturen. Enhetschefen berättar som sagt att hon köpt nya möbler och möblerat om för att matsal och vardagsrum ska upplevas mysiga och mer funktionella, mot personalens vilja. Hon har satt pärlspont och tapeter på de tidigare vita korridorerna, mot personalens vilja. Hon har själv stått i matsalen och instruerat dem i hur de skall servera maten till hyresgästerna. Hon har tagit bort de inhyrda, manglade sjukhussängkläderna till förmån för vanliga sängkläder, mot de anhörigas vilja. På detta sätt är chefen en stark medspelare i sin egen ledarskapsdiskurs. Hon styr med fast hand, hon agerar på eget bevåg och informerar och motar bort klagomål. Medarbetarnas deltagande i diskursen är i ord aktiv men i handling passiv, de fortsätter sköta sina arbetsuppgifter och på så sätt bekräftar de ledarskapet.

Chefen har även en kommunikationsstrategi som går ut på att förändra medarbetarnas språk, allt för att tvinga bort alla tankar på sjukhus:

Chef: ”När jag kom hit också då pratade man inte om hyresgästen vid namn utan man sa lägenhetsnummer. 1301 äter middag klockan ett. Men vem är 1301? Vad heter den som bor där? Och det är jätte...det tjarar vi om varje dag – säg namnen på dom! Säg inte lägenhetsnummer för det här är inget fångläger liksom. Om jag skulle kalla dom för anställningsnummer istället för namn, det finns ett symboliskt värde i att använda förnamnen. Likadant, vi säger inte blöja, vi säger skydd. Blöja har bebisar. Vi matar ingen, vi assisterar vid måltiden. Det kan verka löjligt men det är viktigt. Vi har inga patienter som bor här, det är bara hyresgäster.”

---

<sup>108</sup> Earley, P.C, Lee, B.G, Lituchy, T.R. Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 1990. Referat i Hattie, John, Timperley, Helen. *The Power of Feedback. Review of Educational Research*. Vol 77 no 1. 2007. 93.



Undersköterskorna använder i intervju svaren orden patienter och blöja, så det är tydligt att språkreformen inte har införlivats ännu men citatet ovan visar hur chefen använder feedback eller kritik på personalens invanda arbetssätt genomgående för att styra verksamheten mot sina uppsatta mål. Det är denna målsättning som är syftet med att medarbetarsamtalen, som behandlas i avsnitt 6.2 ovan, består av uteslutande positiv feedback. Chefens beskriver:

Chef: ”...dom suger ju åt sig, dom vill, dom behöver ju höra. Jag kan aldrig få en bra äldreomsorg här om inte medarbetarna mår bra, jag måste gå via dom. Jag kan inte få dom att ha fokus på rätt saker förrän jag kan prata tills dom förstår var det är jag vill komma. Så jag måste först bygga upp. Innan jag kan ta nästa steg.”

Feedbacken i form av beröm i medarbetarsamtalen är alltså strategiskt uttänkt att leda till att medarbetarna ska klara av att ta till sig feedback utifrån de två målen: att äldreboendet inte andas sjukhus och att alla medarbetare tänker själva och tar eget ansvar.

Det problematiska med dessa mål är att de finns i chefens huvud och är beroende av hennes kommunikativa förmåga och medarbetarnas förmåga att lyssna, visualisera och förstå. När chefen formulerar sin feedback så här: ”vill ni jobba med äldre människor som behöver hjälp?” eller ”vad tycker du, vad tänker du?” så kräver hon av sina medarbetare att deras egna moraliska kompasser ska leda dem till rätt svar och på så sätt föra verksamheten närmare målet. Det är inte självklart att medarbetarna av denna feedback förstår vad chefen vill att de ska göra mer eller mindre av.<sup>109</sup> Feedbackverktyget betonar att feedback skall utgå från egna observationer och en jag-avsändare och den skall vara konstruktiv och konkret. Även Andersson och Klintrot understryker att en chef aldrig kan utgå från sin egen föreställning av världen när hon skall leda andra, utan måste utgå från mottagarens bild av verkligheten.<sup>110</sup>

Tillbaka till Usk5 som inte har uppfattat något direkt uttalat mål på äldreboendet. Hon har endast jobbat på äldreboendet i några månader, vilket kan vara en anledning till att hon inte har hört chefen beskriva målet med arbetet. När hon får frågan om huruvida chefen kommunicerar målbilder svarar hon nekande men börjar genast beskriva olika sätt som äldreboendet skulle kunna arbeta med mål på:

---

<sup>109</sup> Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning. 2009. 15.

<sup>110</sup> Ibid. 204.

Usk5: ”...för det vet jag att på förskola så jobbar dom utifrån läroplanen och då har dom varje termin att dom här målen ska vi uppnå [...] Det hade ju varit bra för då hade man kunnat arbeta till exempel som nu ska vi se till att alla går upp i vikt, då hade man kunnat göra olika teman och aktiviteter för att [skratt] få dom att gå upp i vikt. [...] Då får man resultat sen.”

Det intressanta med undersköterskans svar är att hon lägger ytterligare en dimension på mål i intervjumaterialet. Hennes mål är konkret och mätbart och skiljer sig från chefens mål om den gyllene regeln och hur hyresgäster och anställda i framtiden skall *uppfatta* äldreboendet. Undersköterskan tror att ett sådant målarbete skulle ”lyfta verksamheten” för att personalen arbeta utanför invanda rutiner.

I avsnittet om målrelaterad feedback har jag presenterat intervjumaterialets tre olika perspektiv på hur deltagarna pratar om att arbeta mot uppsatta mål. Chefen använder två målbilder i sin feedback, dels den som baseras på undersköterskornas egna värderingar, att de vid varje givet tillfälle skall agera utifrån hur de själva hade velat bli behandlade. Dels målbilden om äldreboendet som ett hem för äldre som inte skall kunna förknippas med en klinisk vårdinstitution. Och slutligen en undersköterskas resonemang kring hur kvalitén på arbetet skulle kunna höjas om personalen arbetade mot konkreta och mätbara mål. En slutsats av analysresultatet är att den målinriktade återkopplingen borde vara effektiv då forskning säger så, men att enhetschefens metoder för feedback i relation till målen inte är konkret och baserade på jag-budskap som Feedbackverktyget rekommenderar. I nästa avsnitt problematiseras chefens feedbackarbete genom en redovisning av det andra tydliga temat utanför Feedbackverktyget i denna studie, nämligen undersköterskornas egna makt gentemot chefen genom en stark gruppkultur i arbetslagen på de olika avdelningarna.

#### 6.4. Äldreboendets starka arbetsgrupper och feedback

Ett framträdande tema i intervjumaterialet som inte har att göra med Feedbackverktygets grunder för att ge och ta feedback är arbetslagens makt och självständighet gentemot chefen. Nedan beskrivs hur arbetsgruppernas styrka syns i materialet och hur det påverkar kommunikationsarbetet generellt och feedback specifikt.

Undersköterskorna framhåller i intervju svaren sitt goda kamratskap med varandra och söker först problemlösning inom gruppen innan de eventuellt söker råd från chefen. Så här säger Usk1 på frågan om vad hon gör när hon har idéer till eller kritik på verksamheten:

Usk1: ”Alltså det tar jag ju upp i min arbetsgrupp så får vi lösa det, och är det nåt större så får vi ju dra in [chefens namn] fast det är inte så ofta vi gör det utan vi brukar kunna lösa det på avdelningen.”

Feedback på arbetet sker alltså först inom gruppen, och där löses många problem utan chefs insyn, enligt undersköterskorna. Ett annat exempel på arbetsgruppens styrka i förhållande till chefen beskrivs av en undersköterska som tar emot kritik om ett beteende som chefen vill att hon och kollegorna skall upphöra med. Chefen undrar varför personalen inte lyssnat på hennes feedback och gjort det hon bett dem om. Så här beskriver undersköterskan samtalet:

Usk3: ”Jamen dom andra ville inte göra det, det är klart, vem är det jag lyssnar på...”

Medarbetaren syftar på att hon i detta exempel hellre lyssnar på sina kollegor än på chefen, så när kollegorna inte ville göra som chefen sagt så gjorde hon det inte heller, trots att det var chefs direktiv. En undersköterska förklarar att arbetslaget inte lyder alla de rutiner som chefen har satt upp och två andra medarbetare betonar att de känner hyresgästerna bäst. Någon utvecklar att eftersom de står närmast hyresgästerna har chefen inte med vissa saker att göra. En yrkesstolthet blottläggs i materialet, undersköterskorna är mest kompetenta att ta hand om de äldre på boendet. Samtidigt blir en slags maktkamp synlig, för vad är det om inte en maktdemonstration att medvetet inte göra som chefen säger? Ett annat sätt att demonstrera sin makt är när arbetslaget ringer till chefen och uppmanar henne att komma, för att i affekt ge henne kritik. Chefen beskriver det som att medarbetarna har lärt sig att hon alltid ställer upp och kommer när de ringer, därför blir det ett maktmedel.

Under intervjun med chefen, då hon beskriver sin Kay-Pollack-metod att lyssna aktivt, vara tyst i tio sekunder för att sedan bekräfta personalens oro, så vittnar hon också om hur tungt det ändå är att ta emot kritiken. Hon berättar hur hon ”spelar upp spelet” med framgång men känner sig tyngd efteråt. Hon resonerar sedan vidare spontant och kommer fram till en slutsats som hon dittills aldrig reflekterat över:

Chef: ”...säg att dom här fyrtio skulle tycka att jag var en urusel chef [...] Att vara chef ger mig ju inte nån makt egentligen, inte med den, inte som jag är i alla fall [...] Egentligen har ju dom makten [fniss] på nåt sätt [skratt].”

Genom sina beskrivningar av kommunikationen mellan sig och medarbetarna inser hon alltså

plötsligt att makten är en process, en diskursiv process, som går ut på att medarbetarna godkänner hennes maktposition gång på gång. Skulle Kay-Pollack-metoden inte fungera skulle hennes ledarskap och auktoritet skadas. Och skulle undersköterskorna fortsätta hävda sin självständighet utan att samtidigt formellt acceptera chefen som makthavare, då skulle chefen förlora sin ledarställning.

Vad har då detta med feedback att göra? Jo, precis som tidigare forskning visar, att medarbetare vill ha mer individuell feedback och bekräftelse från chefen men vill samtidigt inte ha henne mer närvarande, så visar även denna studie att undersköterskor uttrycker en vilja att chefen ska vara mer närvarande i verksamheten men samtidigt markerar de sin självständighet vilket pekar på motsatsen. Att leda med feedback i denna verksamhet då grupperna är starka och inte alltid släpper in chefen kan vara problematiskt vilket chefen resonerar kring:

Chef: "...sen är det ju intressant att se hur kollektivet, rutiner, institution smittar av sig i en grupp. För att, jag säger det ofta, var och en för sig är alla fantastiska individer med rätt tänk, men när dom ska jobba tillsammans då jobbar dom ibland tvärt emot så som dom vill jobba, och då kan jag ju fråga, varför gör ni så här? Jomen jag gör bara som alla andra [...] jag drar ner persiennerna för att alla andra gör det. Så kan vi inte ha det, ni måste tänka själva."

Chefens feedback fäster inte alltid på personalen på grund av deras starka gruppkultur. De är mer närvarande för varandra i gruppen och då blir den feedbacken viktigare, till exempel att alla andra drar ner persiennerna, det ger undersköterskan bekräftelse på att hon gör rätt som också väljer att dra ner persiennerna. I den här situationen blir chefen svag i förhållande till medarbetarna. De måste lyssna på hennes ord men de kan välja att inte lyda. Ur ett ledarskapsdiskursperspektiv så är det inte chefen som är ledaren i denna situation, medarbetarnas kultur befäster dem själva som ledare vad gäller persiennerna, och chefen måste hitta andra sätt att angripa problemet så att medarbetarna ger henne makten tillbaka. Enhetschefens svar på problemet är att försöka skapa starka strukturer som gör att medarbetare som inte har förmågan att tänka ut vad som är "rätt och fel" följer direktiven, och metoden att nå dit tycks enligt chefen vara att "tjata" eller med andra ord påminna ständigt. I fallet med persiennerna förlitar sig chefen åter igen på medarbetarens egna värderingar, hon vill att undersköterskan skall tänka själv och då komma fram till att persiennen bör vara uppdragen, precis som hon förlitar sig på att hennes mål med äldreboendet borde vara varje

individuets mål.

I detta avsnitt har jag beskrivit hur intervjumaterialet avslöjar hur starka och självständiga äldreboendets arbetsgrupper är gentemot chefen. Undersköterskorna vänder sig först till varandra för feedback och ibland väljer de att varken lyssna eller lyda chefen då den egna kulturen och vad som anses rätt där är starkare än deras lojalitet med chefen. Det här är ett viktigt delresultat för att förstå de möjligheter som ges till feedback till och från chefen på ett svenskt äldreboende där daglig individuell feedback i de flesta fall är ogenomförbar.

## 6.5. Sammanfattning av resultat

Syftet med denna studie var att undersöka hur kommunikationen mellan undersköterskor och deras chef på ett äldreboende i Göteborg kan relateras till grunderna för att ge och ta emot feedback enligt Göteborgs Stads chefsverktyg Feedbackverktyget, samt undersöka vilken slags feedback som används i vardagen på äldreboendet enligt studiens deltagare. Varken medarbetare eller chef känner till Feedbackverktyget så analysen bygger på intervjusvar från sex undersköterskor och deras chef där de berättar om hur de kommunicerar med varandra. Resultatet visar att deltagarna beskriver de flesta av Feedbackverktygets grunder. Följande grunder för att ge och ta emot feedback kan relateras till deltagarnas intervjusvar:

”Ge feedback på beteende, inte på personlighet. Visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik eller beröm. Du är OK, jag är OK. Var konstruktiv och konkret. Tänk på tidsaspekten. Det finns alltid möjlighet att säga ifrån. Lyssna aktivt. Observationer kan inte ifrågasättas. Släpp inte din uppfattning. Be om ”alternativa lösningar.””

I intervjusvaren visar sig inte grunden som säger att den som tar emot feedback gärna ska ställa klargörande frågor efteråt. Orsaken till att detta inte visar sig i materialet kan vara att metoden intervju förlitar sig på deltagarnas förmåga och vilja att återberätta, och här faller detaljer som exakta ordalydelser bort.

Bland alla de grunder för att ge och ta feedback som blottas i intervjumaterialet valde jag att redogöra mer ingående för fyra av dem som enligt min kodning dominerar i intervjusvaren. Analysen av ”ge feedback på beteende, inte på personlighet” kunde relateras till flera intervjusvar där undersköterskorna berättade hur chefen berömmer deras personligheter. Trots att enhetschefen talade engagerat om sina kommunikativa strategier för att nå framåt, hemföll

hon alltså åt detta tomma beröm. Orsaken kan förklaras med tidsbrist och frånvaro från avdelningarna som orsakar att chefen inte har kunskap att vara mer konkret och konstruktiv om undersköterskornas arbete. ”Visa äkta uppmärksamhet och ge berättigad kritik eller beröm” visar sig i hur enhetschefen beskriver sin empati för undersköterskorna. Hon vill höja deras självkänsla genom att endast ge positiv feedback i medarbetarsamtalen oavsett om berömmet är berättigat eller inte. Enhetschefen själv visas dock inte äkta uppmärksamhet från sin chef, områdeschefen, som inte har någon inblick i det dagliga arbetet på äldreboendet utan låter budgeten avgöra om arbetet går bra eller inte. Vad gäller feedbackgrunden ”du är OK, jag är OK” beskriver både undersköterskor och chef i intervjuerna att de tycker om varandra och har respekt för varandras åsikter. Enhetschefen talar ofta i vi-form när hon ger feedback till undersköterskorna, för att göra sig till en av dem, och hon arbetar systematiskt med att ställa frågor om medarbetarnas privatliv när hon får chansen, för att visa att hon bryr sig om dem. Enhetschefen har också insett att stor-APT, det vill säga arbetsplatsträffar tillsammans med andra avdelningar än hennes, inte fungerar då tryggheten för medarbetarna att våga tala försvinner i alltför stora grupper. Med andra ord, ”du är OK, jag är OK” underlättas av att deltagarna känner varandra. Slutligen presenterades en analys av feedbackgrunden ”lyssna aktivt,” en elementär princip för de övriga feedbackgrunderna. En av enhetschefens medvetna kommunikationsstrategier relateras till denna grund, när hon aktivt lyssnar på sina medarbetares oro eller klagomål och kort bekräftar dem. Hon beskriver i intervjun att denna teknik genast lindrar medarbetarnas oro och gör att de kan fortsätta arbeta igen.

Förutom grunderna från Feedbackverktyget så valde jag även att redogöra för ytterligare två teman på feedback som framkom ur närläsningarna av intervjumaterialet, målinriktad feedback och arbetsgruppernas självständighet gentemot chefen. Det visade sig att enhetschefen genomgående använder sig av målrelaterad feedback. Hon målar upp två målbilder för sina medarbetare och ger feedback utifrån dem, dels att undersköterskorna i allt de gör skall utgå ifrån sina egna värderingar och behandla de äldre som de själva skulle vilja bli behandlade. Dels att äldreboendet skall vara ett riktigt hem för de äldre utan några associationer till vårdinstitution eller sjukhus. Hennes metod för feedback i detta avseende problematiseras i avsnittet om arbetsgruppernas självständighet. Det visar sig att gruppens värderingar ibland är starkare än chefens uppmaningar, gruppkulturen styr vissa beteenden trots att enhetschefen kanske gett motsatta instruktioner. När det gäller feedback på äldreboendet måste chefen alltså ta hänsyn till de starka grupperna då hon inte har möjlighet

till individuell feedback i vardagen.

Ovanstående är resultat av de olika sorters feedback som förekommer i intervju svaren. Jag valde också att titta närmare på svaren utifrån Fairhursts teori om diskursivt ledarskap. Det visade sig att beskrivningar av feedback var ett tacksamt studieobjekt för att blottlägga det diskursiva ledarskapet. ”Feedback är ett sätt att leda” stipulerar Feedbackverktyget.<sup>111</sup> Den som ger feedback har eller tar på sig en roll där hon har eller tar makten att utvärdera andra människors beteenden. Att ge feedback är att utse sig till ledare, i det lilla eller i det stora. På motsvarande sätt kan det sägas att den som tar emot feedback utses eller utser sig till följare. I fallet med chefen och medarbetarna i denna studie så är chefen formellt utsedd till ledare och resultatet visar att diskursen rörande feedback konstruerar ledarskapet. Medarbetarna och chefen visar sig vara aktiva och passiva, de lyssnar och pratar, uppmanar och lyder och lyder inte. I feedbacksituationer skapar och återskapar de ledaren tillsammans.

---

<sup>111</sup> Göteborgs Stad. Kommunikation i staden. Intranät. <https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation> (hämtad 2018-05-24)

## 7. Diskussion

Under de sju intervjuerna med undersköterskor och deras chef nämnde jag ordet *feedback* endast en gång, i slutet av samtalet med enhetschefen. Anledningen till att utesluta ordet helt var att inte sätta för snäva ramar för deltagarnas associationer kring innebörden av ordet. Det visade sig vara klokt då *feedback* är mycket mer än att stanna upp och medvetet uttala just *feedback*. Det handlar lika mycket om att vara närvarande, observera och lyssna. Jag kommer i avsnitt 7.1 att diskutera studiens resultat i relation till bakgrund och tidigare forskning med fokus på enhetschefens ledarskap och *feedback*. I 7.2 presenterar jag slutligen förslag på hur resultaten i denna studie kan bidra till justeringar av Göteborgs Stads Feedbackverktyg för att passa ett äldreboende. Slutligen, i 7.3, följer en förenklad, sammanfattande lista över mina förslag på justeringar.

### 7.1. Enhetschefen – principer och praktik i en modern kombination

I boken ”Kommunikation i organisationer” skriver författarna att kommunikation är själva essensen av en organisation.<sup>112</sup> För att förklara en organisations kommunikation behövs dock kunskap om organisationens förutsättningar i tid och rum. I denna studie har det varit tydligt hur granskningen av äldreboendet, dess struktur och personalens kommunikation på många sätt relaterar till tidigare forskning. Inom äldrevården i Sverige har antalet anställda per chef ökat mycket med åren och enhetschefen i denna studie har för många underrapporterande för att hinna med alla sina arbetsuppgifter, såväl enligt henne själv som enligt Socialstyrelsen och fackförbundet Vision. Hon hinner därmed inte ge individuell *feedback* i vardagen i den utsträckning som efterfrågas. I studien framkommer att undersköterskorna har uttalat ett önskemål om att få mer *feedback* och detta önskemål återkommer i flera andra studier om chefer och anställda inom äldreomsorgen.<sup>113</sup> Forskning pekar också på arbetsgruppernas makt och självständighet gentemot chefen inom äldreomsorgen vilket påverkar hennes möjligheter att ge *feedback*, en bild som även denna studie bekräftar.<sup>114</sup> I förhållande till ovanstående är det intressant hur såväl rapporten om kommunikativt ledarskap från Mittuniversitetet som

---

<sup>112</sup> Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation i organisationer*. Uppl. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber, 2012. 89, 15.

<sup>113</sup> Tullberg, Maria. *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen*, 1. uppl. Malmö: Liber. 2006. 97.

<sup>114</sup> Karlsson, Ingrid. *Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland*. Lic.-avh., Växjö universitet, 2006. 78.



Feedbackverktyget förutsätter en närvarande ledare som har möjlighet att utöva ett dialogbaserat ledarskap. Precis som populärvetenskapliga handböckerna om ledarskapsutveckling så tycks de metoder som Göteborgs Stad satsar på att utgå ifrån en organisation som idag inte existerar inom den stora gruppen kommunanställd äldreomsorgspersonal. Det är intressant att ifrågasätta om förbättringsarbete inom kommunikation skall utgå ifrån mallar om hur det borde vara eller från de faktiska och fysiska förutsättningarna inom äldreomsorgen?

Denna fråga kan lyftas upp till det större perspektiv som Czarniawska påtalar när hon skriver om hur chefer inom offentlig sektor i Sverige har gått från att vara moraliska hjältar i form av offentliga tjänstemän till att famla efter ett nytt ledarskap baserat på privata sektorns managementfilosofi.<sup>115</sup> Med andra ord, även chefer i offentligheten förväntas passa in i en modell som inte nödvändigtvis överensstämmer med de omständigheter som finns på myndigheter och offentliga inrättningar.

Enhetschefen i denna studie visade sig vara ett gott exempel på hur en chef inom äldreomsorgen kan använda sig av kommunikativa insatser för att nå förbättring i arbetet. Denna slutsats drar jag utifrån intervjuvaren där undersköterskorna uttalar ett starkt gillande av chefen och hennes kommunikation och även chefens svar där hon engagerat beskriver sitt sätt att arbeta för att förbättra verksamheten och hennes beskrivning av hur sjukskrivningarna minskat sedan hon började som chef på äldreboendet. I kommunikationen på äldreboendet används nästan alla av Feedbackverktygets grunder för att ge och ta emot feedback. Förvisso relateras vissa intervju svar till en viss grund i verktyget på grund av bristfällig användning av Feedbackverktygets rekommendationer, men många av de centrala grunderna i verktyget är omedvetet inkluderade i kommunikationen mellan chef och medarbetare. Resultaten av denna studie kan alltså ge vägledning i hur chefsutveckling med tyngdpunkt på privat näringsliv kan pusslas ihop med äldreomsorgens specifika förutsättningar.

För att återknyta till Czarniawskas studie så går det att se samband mellan enhetschefens ledarskap och den ”nya” organisationsledaren som de offentliga tjänstemännen skulle eftersträva att bli under privatiseringsglorifieringen på 1980-talet.<sup>116</sup> Enhetschefen på

---

<sup>115</sup> Czarniawska, Barbara. The Ugly Sister. *Scandinavian Journal of Management Studies*. 2005. 83-103.

<sup>116</sup> Ibid. 95

äldreboendet där denna studie har utförts kan sägas personifiera denna ledare, 33 år efter Czarniawskas text. Hon har en *affärsidé*, nämligen att utforma ett äldreboende som inte liknar sjukhus där det är hyresgästerna som bestämmer, inte personalen eller chefen. Hon *planerar* strategiskt för denna målsättning genom att styra sina medarbetares rutiner, arbetsmiljö och ordbruk. Hon använder *kommunikation* genomgående för att utforma sin affärsidé och för att ändra *kulturen* på äldreboendet och allt detta kan sammanfattas i hennes *managementfilosofi*.

Vad gäller forskningsfrågan om chefen använder feedback för att leda så visar denna studie att hela hennes ledarskap består av feedback, eftersom feedback på personalens arbete är hennes arbetsredskap för att nå sina mål för äldreboendet, eller kunna utveckla sin affärsidé. Och för att ta det ett steg längre så går det att tolka enhetschefens mål som en slags feedback på hela den svenska äldreomsorgen som den ser ut på många ställen i Sverige idag.

## 7.2. Bidrag till Feedbackverktygets justeringar

När två högt uppsatta tjänstemän inom Göteborgs Stad ögnade igenom det nyligen inköpta chefsverktyget *Feedbackverktyget* uttryckte de båda att det verkade för omfattande för att presentera i sin nuvarande form. Chefer skulle inte orka läsa de många sidorna befarade de. Med anledning av denna reaktion var denna studie extra intressant att utföra då den skulle kunna bidra till kunskaper inför justeringar av verktyget baserade på en vetenskapligt utförd studie.

Feedbackverktyget uppmuntrar till individuell feedback, även om beröm i grupp också nämns som okej. I den organisation som råder på äldreboendet, med fyrtio anställda på en chef som dessutom är väldigt upptagen med möten och telefonsamtal så är det en utopi att hon skulle kunna ägna sig åt den dagliga individuella feedback på beteenden som kräver närvaro. Men eftersom undersköterskorna i studien talar mycket gott om sin chef så är det troligt att hon ändå lyckats bekräfta och återkoppla till dem på ett sätt som gynnar trivsel på jobbet. Feedback till gruppen i form av både kritik och beröm ska därför inte underskattas. Både intervjumaterialet och forskning betonar dock att chefen behöver kunna beskriva ett tydligt *varför* när hon ger feedback. Hon måste kunna ge medarbetarna tydliga, rationella förklaringar till sin återkoppling.

Enhetschefen beskriver hur hon uppfattar att hennes närvaro bland personalen är viktig för att personalen ska må bra och förstå sina arbetsuppgifter. Den dagliga morgonrapporten är både

direkt feedback till medarbetarna i form av att chefen sitter med, läser, lyssnar och ställer frågor om arbetet, hon ser dem. Den ger också möjlighet för konkret feedback relaterad till specifika arbetsuppgifter. Feedbackverktyg för äldreomsorgen kan med utgångspunkt från denna kunskap lägga till en princip om närvaro, till exempel: ”Närvaro är ovärderlig feedback. Lägg tjugo minuter varje dag på varje avdelning där du är helt närvarande och lyssnande.”

En lärdom som chefen har gjort är att personalgruppen måste vara trygg för att våga prata, därför ska äldreboendet inte längre ha ”stor-APT” med hela husets avdelningar. Mindre grupper med medarbetare som känner varandra ger bättre förutsättningar för feedback.

Enhetschefen använder både konstruktiv feedback på beteende men även feedback på personlighet. Då det är en enkel utväg att berömma med ord som bra, duktig så kan det vara på sin plats att justera feedbackverktyget genom att ge ännu fler goda exempel och dessutom understryka faran med feedback på personlighet.

Deltagarna i studien beskriver enhetschefen som prestigelös och lätt att kommunicera med. En undersköterska kallar chefen för en ”bra människokännare.” Chefen själv berättar hur hon vill vara på medarbetarnas nivå, inte på en tron ovanför. Hon uppvisar i sin intervju stor empati för sina medarbetare. När hon beskriver vad hon känner för undersköterskorna använder hon ord som oro, ångest, låg självkänsla, sårat barn vilket är intressant då de orden och hennes hänvisning till sina känslor och deras känslor handlar om psykologi. Denna aspekt finns av naturliga skäl inte med i Feedbackverktyget som ju är ett kommunikationsverktyg utformat av kommunikatörer. Där står ingenstans att chefen bör tycka om sina medarbetare. Fairhurst som utformat teorin kring diskursivt ledarskap menar att teorin är ett komplement till de psykologiska teorierna och studierna kring vad som utgör en god ledare, inte en ersättning.<sup>117</sup> I fallet med denna studie förefaller kombinationen empatisk förmåga och kommunikativ kompetens betydelsefull. Det finns dock en kommunikativ aspekt som enhetschefen nyttjar som gör att hon upplevs som sympatisk och det är att med ord förflytta sig till medarbetarnas perspektiv genom att använda ordet *vi* istället för *ni*. Slutsatsen tidigare i denna studie om feedback som exempelvis ”vi måste skärpa oss” var att budskapet enligt

---

<sup>117</sup> Fairhurst, Gail Theus, *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2007. 10.

Feedbackverktyget är för luddigt för att räknas som konkret och konstruktivt. Men ”hur kan jag ge er förutsättningar för att göra detta på ett annat sätt så att ni blir nöjda?” öppnar upp för konstruktiva förslag. Och detta är ett sätt att ge feedback som inte förekommer i Feedbackverktyget, att *be* om feedback. Då denna metod både uttrycker prestigelöshet och öppnar upp för konkret feedback mellan chef och medarbetare kan den med fördel införlivas i Feedbackverktyget. Även en chef som inte har ett instinktivt omvårdande beteende kan lära sig att be om feedback. Detta tangerar förstås principen ”be om alternativa lösningar” men är mer generell och bör i verktyget lyftas upp som en prioriterad feedbackmetod.

I de fall chefen föredrar att själv formulera konsekvenser och resultat av medarbetarnas beteenden är det viktigt att hon inte förlitar sig på deras egna individuella värderingar, då gruppens kultur är stark och kan överskugga hennes budskap. Att utgå från ett jag-budskap, förklara problemet, dess konsekvenser, nya arbetsätt och dess resultat är framgångsrikt enligt forskning. I Feedbackverktygets ”var konstruktiv och konkret” bör det därför tilläggas att chefen *aldrig* ska utgå ifrån att andra tänker likadant som hon själv.

Att chefen i denna studie lyssnar aktivt tycks vara en stor del av hennes framgång som kommunikativ chef. Lyssna aktivt är därför en viktig punkt i Feedbackverktyget. Enhetschefen upplever gott resultat när hon medvetet lyssnar tills medarbetarna talat klart och sedan bekräftar att de kan ha en poäng i sin kritik. I justeringarna till Feedbackverktyget kan det vara användbart att lägga till någon slags bekräftelse i ord efter att chefen har lyssnat aktivt. I nuvarande Feedbackverktyg föreslås att lyssnandet skall följas av klargörande frågor som till exempel ”förstår jag dig rätt när...”. På äldreboendet med stor personalstyrka och tidsbrist för individuella feedbackmöten kan det i vissa fall vara mer effektivt att kort bekräfta än att gå in i diskussion.

Målrelaterad feedback är en annan slags återkoppling som inte återfinns i Feedbackverktyget men som enhetschefen använder genomgående på olika vis. Åter igen, hon är en populär chef med nöjda medarbetare, och även denna feedback kan vara en av anledningarna till detta. Hon har en vision, ett mål, som kan få medarbetarna att känna entusiasm över att ingå i ett positivt sammanhang om hon lyckas uttrycka det på ett verkningsfullt sätt. I studiens resultat går det inte att utröna hur ett mål skall sättas upp eller vilket slags mål som är gott i sammanhanget, men att hennes genomgående, upprepande målrelaterade feedback uppskattas av personalen framgår tydligt. Därför gynnas ett nytt Feedbackverktyg av en punkt som framhåller vikten av

att metodiskt kommunicera en vision, och att chefens konkreta feedback då kan relateras till den. Att chefen kan redogöra för ”varför” är en bra metod för att hänvisa till målet, och att upprepa sig gång på gång.

Undersköterskorna i studien beskriver hur de känner hyresgästerna bättre än chefen och därför kan ta vissa beslut själva. Detta ska inte underskattas utan lovordas. Yrkes stolthet är viktigt vilket leder till nästa förslag på justering av Feedbackverktyget: Använd som regel positiv feedback och endast i undantagsfall negativ feedback eller kritik. Äldreomsorgens personal som både gör ett slitsamt arbete, har låg lön, låg status och vars arbetsplatser beskrivs i negativa ordalag i media bör med fördel coachas med strategisk positiv feedback.

### 7.3. Feedbackverktygets kompletteringar – en klargörande lista

Då kommunikation inom myndigheter skall vara enkel och begriplig avslutas denna studie med en lättläst lista som sammanfattar de justeringar eller kompletteringar av Feedbackverktyg avseende äldreomsorgen som är möjliga att göra utifrån studiens resultat. Listan följer nuvarande Feedbackverktygs imperativa form.

- Tiden är knapp och medarbetarna många. Ge därför feedback när du kan, i grupp eller individuellt. Prioritera alltid positiv feedback.
- Beröm din personal ofta. Men gör det inte slentrianmässigt utan beskriv konkret vad de gör som är bra och varför du uppskattar det.
- Beskriv vad du menar med konkreta ord. Tro *aldrig* att andra tänker precis som du.
- Planera så att du varje dag besöker varje avdelning en stund. Under den tiden är du närvarande och inlyssnande.
- Be om att få feedback!
- Ta ditt ansvar som chef genom att i kommunikation förtydliga att det är du som ska ge dem förutsättningar för att bli nöjda i sitt arbete. Fråga gärna: hur kan jag ge er förutsättningar för att ni ska kunna arbeta på ett annat sätt? (se punkt ovan)
- Blanda inte in utomstående medarbetare i dina möten med din personal. Trygghet i gruppen möjliggör feedback och dialog.
- Lyssna färdigt på medarbetares åsikter och kritik. Följ gärna upp med klargörande frågor, men om tid inte finns är det viktigt att bekräfta att du hört vad de sagt och att kritiken är berättigad utifrån deras perspektiv.

- Sätt ett mål för arbetet på äldreboendet och kommunicera målet genomgående och metodiskt i din kontakt med personalen. Feedback baserad på hur personalen arbetar i relation med målet är effektiv feedback. Kom ihåg att prioritera positiv feedback.

## 8. Fortsatt forskning

Forskning om kommunikativt ledarskap inom offentlig sektor saknades innan denna studie, enligt Hamrin, forskare inom kommunikativt ledarskap på Mittuniversitetet och en av grundgestalterna inom forskningsfältet i Sverige. Då studien hittat många intressanta infallsvinklar på ämnet och då äldreomsorgen är i stort behov av att vara en attraktiv arbetsgivare är fortsatt forskning om kommunikativt ledarskap och feedback inom äldreomsorgen i Sverige viktigt. Äldreboendet i denna studie visade sig vara ett gott exempel på ett äldreboende där personalen tycks må bra, sjukskrivningarna har minskat och chefen är omtyckt. Undersköterskorna prisade sin enhetschef och chefen själv hade många medvetna och omedvetna kommunikativa strategier för att underlätta för medarbetarna och för att få alla att nå hennes vision om ett äldreboende som inte andas sjukvård. Fler undersökningar på olika äldreboenden, med chefer som har olika tillvägagångssätt i kommunikationen med anställda, skulle ge en bredare bild och möjliggöra mer generella slutsatser om användningen av feedback specifikt och kommunikativt ledarskap generellt inom äldreomsorgen.

Jag har haft ambitionen att utgå från äldreboendets faktiska och praktiska förutsättningar så som de presenterades för mig och på så sätt kunnat hitta justeringar av Feedbackverktyget utifrån dessa specifika förutsättningar. Jag har inte börjat i premissen att äldreomsorgen fungerar dåligt på grund av sin struktur med få chefer och många anställda, som ju framkommer i vissa studier. Detta perspektiv skulle dock vara intressant att utforska, hur fungerar kommunikation och feedback på ett äldreboende utifrån ett new-public-management-perspektiv? Med anledning av det rika material som intervjuvaren utgör så finns det även en god förutsättning för en studie ur ett neoinstitutionellt perspektiv som säkert skulle bidra till att utöka förståelsen av vad ledarskap är.

Då denna studie har en tillämpbar ansats så anser jag att den passar bra som inspiration för kommunikatörers arbete med kommunikativt ledarskap inom offentlig förvaltning. En viktig lärdom är att inte heller som kommunikatör utgå ifrån att chefsutveckling sker utifrån kommunikatörens egen världsbild eller hennes inköpta mall, utan behöver justeras och utgå ifrån mottagaren. En förstudie av den organisation där chefsverktyg skall implementeras bör därför alltid göras.

Slutligen, ledarskapsforskning och chefsutveckling i all ära, men även forskning på hur kommunikatörer sköter den verksamheten på företag och organisationer skulle bidra till en ökad förståelse för arbetet. Chefsstöd är en förhållandevis ny roll för kommunikatören och forskning därom behövs.



## 9. Referenslista

- Alvesson, Mats, Kärreman, Dan. Taking the Linguistic Turn on Organizational Research. Challenges, Responses, Consequenses. *The Journal of Applied Behavioural Science*. vol 36 no 2. 2000. 136-158.
- Alvesson, Mats. Kärreman, Dan. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*. vol 53 no 9. 2000. 1125-1149.
- Andersson, Leif E., Klintrot, Mira. *OBM - ledarskapets psykologi: hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*, 1. uppl., Stockholm: Bonnier utbildning. 2009.
- Andersson, Tengblad. Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I *Ledarskapsboken*, Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.), 1. uppl., Malmö: 2009. 245-268.
- Antonsson, Hanna. *Chefers arbete i äldreomsorgen – att hantera den svårhanterliga omvärlden. Relationen mellan arbete och organisering*. Diss., Linköpings Universitet, 2013.
- Bettio, Francesca, Verashchagina, Alina. Long-term care for the elderly. Provisions and providers in 33 European countries. Rapport/Europeiska Kommissionen: 118. Europeiska Kommissionen. 2012.
- Czarniawska-Joerges, Barbara. Styrningens paradoxer: *Scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm: Norstedts, 1992.
- Czarniawska, Barbara. The Ugly Sister. *Scandinavian Journal of Management Studies*. 2005. 83-103.
- Earley, P.C, Lee, B.G, Lituchy, T.R. Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 1990. vol 33 no 1. 87-105.
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm: Wolters Kluwer, 2017.
- Fairhurst, Gail T., Jordan, J. M., Neuwirth, K. Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*. vol 25 no 4. 1997. 243-263.

- Fairhurst, Gail T. Echoes of the vision. When the rest of the organization talks total quality. *Management Communication Quarterly*. vol 6 no 4. 1993. 331-337.
- Fairhurst, Gail T. *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2007.
- Fairhurst, Gail, T. Discursive Leadership. A Communication Alternative to Leader Psychology. *Management Communication Quarterly*. vol 21 no 4. 510-521.
- Fellinger, Åsa-Mia. *Svåra medarbetarsamtal: en handbok för chefer*. Stockholm: Svenska förlaget, 2005.
- Giddens, Anthony. *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: Univ. of California Press, 1979.
- Grönborg, Anu, Stenbock-Hult, Bettina. Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap. *Vård i Norden*. vol 34 no 111. 2014. 36-41.
- Hamrin, Solange. *Communicative leadership: (re)contextualizing a Swedish concept in theory and within organizational settings*. Sundsvall: Mittuniversitetet, 2016.
- Hattie, John, Timperley, Helen. The Power of Feedback. *Review of Educational Research*. Vol 77 no 1. 2007. 81-112.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation i organisationer*. Uppl. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber, 2012.
- Ilgén, Daniel R., Fisher, Cynthia D., Taylor, Susan M. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. vol 64 no 4. 1974. 349-371.
- Johansson, Miller, Hamrin. *Kommunikativt ledarskap – definition, teori och centrala beteenden*. Rapport/DEMICOM: 2011.
- Kallifatides, Markus. Konstruktionen av ledare. I *Ledarskapsboken*, Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.), 1. uppl., Malmö: 2009. 186-212.
- Karlsson, Ingrid. *Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland*. Lic.-avh., Växjö universitet, 2006.
- Karlsson, Ingrid. Vilka faktorer påverkar arbetsledarens arbete? I *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. P Albinsson (red.), 53-54. Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg. 2002.

- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. *Den kvalitativa forskningsintervjun* 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Lager, Pär. *Kommunikativt ledarskap i praktiken: handbok för chefer*. Första upplagan. Stockholm: Gothia utbildning, 2017.
- Landeweerd, Jan, Boumans, Nicolle. The Effect of Work Dimensions and Need For Autonomy On Nurses Work Satisfaction and Health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. vol 67. 102 ff.
- Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela. *Arbetsgruppens psykologi*. 5 uppl. Stockholm: Natur & Kultur. 2018.
- O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L. *Sources and management of excessive job stress and burn out*. Penguin Books: London. 1996.
- Pousette, Anders. *Feedback and stress in human service organizations*. Diss., Göteborg: Göteborgs Universitet. 2001.
- Socialstyrelsen. Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg. Förslag och vägledande underlag. 2011. 24. ISBN 978-91-86885-01-4
- SOU 2017:21. Nationell Kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer. Betänkande.
- Tullberg, Maria. *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen*, 1. uppl. Malmö: Liber. 2006.
- Törnquist, Agneta. *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Diss., Stockholm: Stockholms Universitet, 2004.
- Vision. *Om bara chefen var bättre. Kvalitet i äldreomsorgen, lika enkelt som ledarskap?* Rapport. 2013.
- Wolmesjö, Maria. *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss., Lunds universitet, 2005.

## Digitala källor

Göteborgs Stad. Att ge Feedback – Feedbackverktyget. Intranät.

[https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-](https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/feedback/)

[kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/feedback/](https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/feedback/)

(hämtad 2018-05-24)

Göteborgs Stad. Kommunikation i staden. Intranät.

[https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-](https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/)

[kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation](https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/kommunikation-i-staden/start/intern-kommunikation/verktygslada%20intern%20kommunikation/) (hämtad 2018-

05-24)

Mittuniversitetet. Uppdragsforskning. 2015.

<https://www.miun.se/demicom/Organisationers-kommunikation-CORE/#conversion-1493093088> (hämtad 2018-05-24)

Nilsson, Madeleine. Gullers Grupp förvärvar byrå. Dagens Media. 2015-07-01.

<https://www.dagensmedia.se/medier/pr/gullers-grupp-forvarvar-byra-6087987> (hämtad 2018-05-24)

Sundling, Janne. Kommunerna tar över nyhetsmatchen. *Dagens Samhälle*. 2015-06-

11. <https://www.dagenssamhalle.se/nyhet/kommunerna-tar-oever-nyhetsmatchen-16322> (hämtad 2018-05-25)

Sveriges Kommuner och Landsting. Rekryteringsrapport 2018. 2018.

<https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-610-0.pdf?issuusl=ignore>

(hämtad 2018-05-24)

Wikipedia. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Somatisk> (hämtad 2018-05-25)

## 10. Bilagor

### 10.1. Intervjuguide till undersköterskor och vårdbiträden på äldreboendet

Vad trivs du med i ditt jobb här?

På vilket sätt bidrar din chef med att du trivs?

På vilket sätt engagerar sig chefen i ditt dagliga arbete?

På vilket sätt får du instruktioner i ditt arbete?

Om du får beröm av chefen, hur brukar det gå till?

Om du får kritik av chefen, hur brukar det gå till?

Förändringar i verksamheten – hur brukar dom införas?

Hur gör du om du har idéer eller kritik av verksamheten?

Arbetsplatsträffarna, hur fungerar dom enligt din uppfattning?

Medarbetarsamtalet med din chef, hur fungerar det enligt din uppfattning?

Vilken slags kommunikation skulle du vilja ha mellan dig och chefen?

### 10.2. Intervjuguide till enhetschefen på äldreboendet

På vilket sätt är du involverad i personalens dagliga arbete?

Vilken slags kontakt behöver du ha med personalen för att kunna göra ditt jobb?

Om du ger beröm, hur brukar det gå till?

Om du ger kritik, hur brukar det gå till?

Förändringar i verksamheten, hur brukar det gå till när dom införas?

Vad är målet med verksamheten här? (hur fick du kännedom om målet)

Pratar du om mål med medarbetarna – på vilket sätt?

Kan du beskriva hur era arbetsplatsträffar går till?

Kan du beskriva hur ett medarbetarsamtal brukar gå till?

När det gäller kommunikationen mellan dig och din personal – vad skulle kunna utvecklas?

Vilken slags kontakt har du med din chef?

På vilket sätt engagerar sig chefen i ditt dagliga arbete?

Medarbetarsamtal med din chef, kan du beskriva hur det brukar gå till?

Om du får beröm av chefen, hur brukar det gå till?

Om du får kritik av chefen, hur brukar det gå till?