

Medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande

Magisteravhandling
VÅRDVETENSKAP

Författare: Camilla Strandberg
Handledare: Linda Nyholm
Åbo Akademi

Fakulteten för pedagogik och välfärd
Hälsovetenskaper
Enheten för vårdvetenskap

2022

ABSTRAKT

ÅBO AKADEMI

Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier
Enheten för vårdvetenskap

Författare:
Handledare:

Camilla Strandberg
Äldre universitetslektor Linda Nyholm

Magisteravhandling
VÅRDVETENSKAP

Medarbetarnas upplevelser av
vårdledarens lyssnande

Sökord:

lyssnande, medarbetare, ledare,
caritativt ledarskap, kvalitativ innehållsanalys

September 2022

Sidantal:68

Bilagor:7

Avhandlingens syfte var att studera medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande, vilka faktorer som påverkar upplevelsen av lyssnande och lyssnandets betydelse för medarbetarna ur ett vårdvetenskapligt perspektiv. Denna avhandling är en kvalitativ studie med induktiv ansats. Som teoretiskt perspektiv i studien fungerar det caritativa ledarskapet definierat av Bondas (2003) och lyssnande definierat ur vårdvetenskapligt perspektiv av Koskinen (2011).

Åtta semistrukturerade intervjuer gjordes med vårdare som jobbade i södra Finland på effektiverade serviceboenden för äldre. Intervjumaterialet analyserades med kvalitativ innehållsanalys enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2017).

Analysen av intervjuerna resulterade i fyra kategorier; *Medarbetarnas upplevelser av lyssnandet som en del av ledarskapet*, *Faktorer som inverkar på medarbetarnas upplevelser av lyssnande*, *Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas välmående* och *Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av sitt värde*.

Denna studie antyder att vårdledarens lyssnande på medarbetarna har en mer betydande roll för medarbetarna än vad tidigare forskning visat. Förutom att lyssnandet har betydelse för medarbetarnas mående, verkar det som om upplevelsen av lyssnandet också har betydelse för medarbetarnas upplevelse av ”att finnas till”, ”vara betydelsefulla” och deras upplevelse av ”att ha ett värde”. Mera forskning angående lyssnandets betydelse för medarbetarnas upplevelse av betydelse och värde behövs.

Nyckelord: lyssnande, medarbetare, ledare, caritativt ledarskap, kvalitativ innehållsanalys

ABSTRACT

ÅBO AKADEMI UNIVERSITY

Faculty of Education and Welfare Studies
Department of Caring Science

Author:

Camilla Strandberg

Supervisor:

Senior University Lecturer Linda Nyholm

Master's thesis
CARING SCIENCE

The co-workers' experience of the care leader's listening

Keywords:

listening, co-worker, leader, caritative leadership, qualitative content analysis

September 2022

Number of pages: 68 Appendices:7

The purpose of the current study was to describe the co-workers' experience of the care leader's listening, factors that affect the experience and the meaning of listening for the co-workers. The current study is a qualitative study with an inductive approach. The current study has a caring science perspective and as the theoretical perspectives are used the caritative leadership defined by Bondas (2003) and listening defined from a caring science perspective by Koskinen (2011).

Eight semi-structured interviews with workers, working at nursing homes for elderly in southern Finland, were conducted. The interview material was analyzed with the qualitative content analysis by Lundman and Hällgren Graneheim (2017).

The analysis of the material resulted in four categories; *The listening is perceived by the co-workers as a part of the leadership*, *Factors that affect the co-workers experience of being listened to*, *The listening has meaning for the co-workers wellbeing* and *The listening has meaning for the co-workers experience of having a value*.

The result of the current study indicates that the care leader's listening has a more considerable meaning for the co-workers than earlier studies have indicated. The care leader's listening seems to have meaning for both their well-being, but also for their experience of their value. Further research from this site of view will be needed.

Keywords: listening, co-workers, leader, caritative leadership, qualitative content analysis

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
2.	Tidigare forskning.....	2
3.	Teoretiska utgångspunkter	7
3.1	Teoretiskt perspektiv	7
3.2	Centrala begrepp.....	9
3.2.1	Lyssnande.....	9
3.2.2	Medarbetare.....	11
3.2.3	Ledare.....	11
4	Syfte	12
5	Beskrivning av forskningsprocessen.....	13
5.1	Design och kontext.....	13
5.2	Urval och deltagare.....	14
5.3	Datainsamling och material	15
5.4	Kvalitativ innehållsanalys enligt Lundman och Hällgren Graneheim.....	16
6	Etiska ställningstaganden	18
7	Resultat.....	20
7.1	Lyssnandet som en del av ledarskapet.....	22
7.1.1	Lyssnande förutsätter en vilja att lyssna	22
7.1.2	Medarbetarna är en viktig resurs	22
7.1.3	Ledarens förhållningssätt till medarbetarna förmedlas i lyssnandet	23
7.1.4	Makt i lyssnande.....	24
7.1.5	Lyssnandet som ledarskapsförmåga.....	24
7.1.6	Individualiteten i lyssnandet.....	25
7.2	Faktorer som inverkar på medarbetarnas upplevelser av lyssnandet.....	26
7.2.1	Önskan om att bli lyssnad på.....	26
7.2.2	Inbjudan, närvaro och tillgänglighet	27
7.2.3	Ledarens lyssnande framkommer som dialog, frågor och uppföljning.....	28
7.2.4	Lyssnandet förutsätter tid	29
7.2.5	Lyssnandet kan ses som handling	30
7.2.6	Faktorer i stunden som påverkar upplevelsen av lyssnandet	31
7.3	Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas välbefinnande	33
7.3.1	Lyssnandet ger upplevelse av att bli sedd, hörd och förstådd.....	33
7.3.2	Ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas mående kort- och långsiktigt	34

7.3.3 Medarbetarnas upplevda känslor vid lyssnande och icke-lyssnande	36
7.3.4 Ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas arbetsmotivation och -gemenskap ...	37
7.4 Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av sitt värde	38
7.4.1 Lyssnandet leder till känsla av att finnas och vara betydelsefull	38
7.4.2 Genom lyssnade ge alla medarbetare samma värde.....	39
7.4.3 Lyssnandet visar att ledaren bryr sig om och är intresserad av mig	40
8 Diskussion	41
9 Metodologiska överväganden.....	50
10 Slutsats	54
Referenser.....	55
Bilagor.....	59

Bilagor

- Bilaga1: *The Active-Empatic Listening Scale (AELS), General, Other-Report*
- Bilaga 2: *The Active-Empatic Listening Scale (AELS), General, Self-Report*
- Bilaga 3: Forskningslov 1
- Bilaga 4: Forskningslov 2
- Bilaga 5: Deltagare till studie sökes – informationsblad (svenska och finska)
- Bilaga 6: Intervjuguide (svenska och finska)
- Bilaga 7: Samtyckesformulär (svenska och finska)

1. Inledning

En fungerande kommunikation är en grundläggande funktion för att en arbetsplats ska fungera och må bra. Forskning visar att kommunikationen påverkar medarbetarnas arbetsvälmående, engagemang, personalomsättning, sjukfrånvaro o.s.v. Kommunikationen lyfts fram i ledarskapsutbildningar som öppen dialog och fungerande informationsspridning. Men lyssnandet är också en del av kommunikationen. Då kommunikationen numera sker alltmer digitalt och *multitasking* är vår vardag, minskar det aktiva lyssnandet och vi endast hör utan att stanna upp och verkligen lyssna. Eller som Purdy (1997) konstaterade ” *Listening is the forgotten dimension of communication*”.

Ledare uttrycker vanligtvis att de lyssnar på sina medarbetare, men samtidigt kanske medarbetarna inte upplever att de blir lyssnade på. Jag har själv flera gånger pratat med min ledare, speciellt i telefon, då jag upplevt att hen nog är i andra änden av luren, men egentligen inte lyssnar på vad jag säger och försöker få sagt. Detta har lett till frustration och en känsla av att hen inte upplever det jag säger som viktigt. Dessa situationer har fått mig att tänka efter; hur fungerar jag själva som ledare och hur lyssnar jag på mina medarbetare, men också vilka faktorer som påverkar upplevelsen av lyssnande. Koskinen (2011) har studerat lyssnande ur ett vårdvetenskapligt *caring* perspektiv, och använt resultatet i vårdare/patient kontexten (Koskinen, 2021). Inga motsvarande studier har funnits gällande lyssnandet mellan ledare och medarbetare. Därför vill jag i detta arbete studera medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande, vilka faktorer som påverkar upplevelsen av lyssnande och vilken betydelse lyssnandet har för medarbetarna.

Studien Medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande är en kvalitativ studie med induktiv ansats. Åtta medarbetare har intervjuats och dessa intervjuer analyserats med kvalitativ innehållsanalys enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2017). Analysen gav fyra kategorier, vilka i diskussionskapitlet har diskuterats utifrån den knappa tidigare forskning som finns om ämnet och studiens teoretiska utgångspunkter.

2. Tidigare forskning

För att kartlägga relevant forskning inom ämnet medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande har sökningar gjorts på databaserna CINAHL, DiVa, EBSCOhost Communication & Mass Media Complete, Google Scholar, Medline, Pubmed, Wiley Online Library och sökmotorn abo.finna. Årgångarna maj 2010 till augusti 2022 av e-tidskriften *International Journal of Listening* har granskats. Sökord som använts är medarbetare, arbetstagare, *työntekijä, employee, co-worker* – lyssnande, aktivt lyssnande, *kuunteleminen, listening, active listening* och ledare, *johtaja, leader, manager* i olika kombinationer. Avgränsningarna i sökningarna var att artiklarna bör vara vetenskapliga och publicerade åren 2010 till juli 2022, vara granskade (*peer reviewed*), publicerade som full text och utgivna på svenska, finska eller engelska.

Den tidigare forskning som funnits är till stor del kvantitativ, utförd med hjälp av enkäter och ur ledarperspektiv. Några av de studier som utförts berör både ledar- och medarbetarperspektivet. Endast två av studierna är utförda inom vårdkontexten och dessa är ur ett ledarperspektiv. Två har randomiserade urval ur befolkningsregistret och de flesta är utförda inom olika företag, till exempel inom försäljning, ekonomi, sport, bryggeri och industri. Studierna är utförda i Israel, Iran, Tyskland, Japan, USA och tre studier har utförts i Island. Några studier tangerar ytligt lyssnandets betydelse under Covid-19-pandemin.

Active-Empathic Listening Scale (AELS) (Self-Report, Bilaga 1 och Other-Report, Bilaga 2) har använts som utgångspunkt i många studier, men omformulerats till frågeformulär och mätare för att passa de specifika studierna (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Kristinsson et al., 2019; Lloyd et al., 2017). AELS består av elva påståenden gällande andras upplevelse av lyssnandet (bilaga 1) och motsvarande elva påståenden för lyssnarens självutvärdering (bilaga 2). På påståendena finns svarsalternativ från 1 till 7, där 1 motsvarar aldrig eller nästan aldrig och 7 är alltid eller nästan alltid (Bodie, 2011).

Lyssnande som ett kommunikationsredskap

Kommunikation i organisationer fokuserar ofta på muntlig och skriftlig kommunikation, och lyssnandet glöms bort (Chakravarti & Chakraborty, 2020). En hel del forskning har studerat aktivt lyssnande som en del av kommunikationen för ett fungerande ledarskap, till exempel hur viktigt det aktiva lyssnandet är och hur det påverkar organisationen (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Qin & Men, 2021). Forskning visar att ledarna upplever aktivt lyssnande som ett viktigt ledarskapsverktyg. Då den digitala kommunikationen ökade upplevde ledarna att det aktiva lyssnandet vid *face-to-face*-samtalen blivit ännu viktigare än tidigare och stöder gemensam förståelse och upprätthållandet av en relation. Ledare förklarade aktivt lyssnande genom termerna fokus, respekt och objektivitet. De upplevde en känsla av arbetstillfredsställelse och välmående då de lyssnat på sina medarbetare. Ledarna upplevde det som viktigt att försöka undvika olika yttre störningar och avbrytningar för att ha full uppmärksamhet på talaren och diskussionen. Ledarna var också uppmärksamma på sina icke-verbala signaler och sin hållning (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). Lyssnande är ett viktigt redskap för en fungerande intern kommunikation och organisationens möjligheter att fungera (Qin & Men, 2021). Den tidigare forskning som funnits om lyssnandet som ett kommunikationsredskap är gjord ur ledarperspektiv.

Lyssnandets betydelse för ledarskapet

För vårdledaren är det viktigt att använda aktivt lyssnande i kommunikationen för att hen ska ha möjlighet att förstå sina medarbetare. Lyssnandet förbättrar också den ömsesidiga förståelsen (Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Lloyd et al., 2015). Medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande är viktigt då medarbetarna reagerar med känslor, både på lyssnande och icke-lyssnande, vilket igen påverkar medarbetarnas välmående i arbetet (Lloyd et al., 2015). Lyssnandet gjorde att ledarna upplevde att medarbetarna bättre tog till sig ledarens instruktioner och lättare följde dem (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020).

Lipetz et al. (2020) försökte i sin forskning hitta gemensamma drag för ett bra lyssnande ur olika perspektiv, av vilka det ena var ledare-medarbetare. Resultatet visar att de viktigaste dimensionerna för bra lyssnande ur ledar-medarbetarperspektivet var "vilja att förstå vad som sägs", "lyssna uppmärksamt på vad som sägs", "respekt" och "relationen och samhörighet". Informanterna lyfte också fram "vilja att stöda", "uppmärksamhet", "dela", "tålmod", "empati" och "bry sig om". I sin diskussion konstaterar Lipetz et al. (2020) att trots att olika

drag framkom upplever medarbetarna lyssnandet som ett holistiskt fenomen, en allmän upplevelse av att bli hörd. Tre övergripande drag hittades: uppmärksamhet, förståelse och relation.

De flesta ledare har inte övat på att lyssna och är inte vana att göra det aktivt (MacLeod, 2016). Aktivt lyssnande borde inte tas som något självklart, utan i högre grad ingå i introduktionen av ledare, då det är en viktig del av kommunikationen (Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Närledare och ledare på mellan nivå upplevs vara bättre lyssnare, på lyssnandets alla delområden, än ledare på högre nivå (Lloyd et al., 2015). Då ledarens aktiva lyssnande har en betydande roll i medarbetarnas liv borde organisationerna anställa ledare med god förmåga att lyssna samt utbilda och stöda ledarna i aktivt lyssnande (Kristinsson et al., 2019). Forskning visar att lyssnande är något vi kan öva på och lära oss. Lyssnandet visade sig vara en viktig ledarskapsförmåga, som skulle behöva få mera uppmärksamhet, både inom forskning och i det dagliga arbetet (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020).

Lyssnandet har betydelse för organisationens och medarbetarnas upplevda arbetshälsa

Medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande har en stor betydelse för medarbetarnas välmående och för hela organisationens välmående (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Lloyd et al., 2015), men också för ledarens välmående (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). Medarbetarnas upplevelse av ledarens förmåga att lyssna är relaterad till medarbetarnas arbetsrelaterade livskvalitet och deras tillfredsställelse med sitt arbete (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Kristinsson et al., 2019; MacLeod, 2016). De medarbetare som upplevde att deras ledare var bra lyssnare upplevde att de hade högre arbetsrelaterad livskvalitet och mindre arbetsrelaterad stress (Kristinsson et al., 2019; Mineyama et al., 2007). Ledarens lyssnande påverkade också medarbetarnas upplevelse av att ha stöd från arbetsplatsen och kontroll över sitt arbete (Mineyama et al., 2007).

Lyssnandet påverkar medarbetarnas arbetsengagemang

Lyssnandet påverkar medarbetarnas engagemang i sitt arbete, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas arbetsprestation (Jonsdottir & Kristinsson, 2020; MacLeod, 2016), såväl positivt som negativt. Lyssnandet minskar på medarbetarnas individuella och arbetsgruppens osäkerhet (Jonsdottir & Kristinsson, 2020), stöder deras upplevelse av att ha kontroll över sitt arbete (Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Kristinsson et al., 2019) samt att de klarar sitt arbete bättre och är nöjdare med det (Kristinsson et al., 2019). Organisationens och ledarens lyssnande påverkar

medarbetarnas arbetstillfredsställelse och därmed påverkar lyssnandet hurdan relation de upplever sig ha till organisationen (Qin & Men, 2021). De medarbetare som upplevde att deras ledare lyssnade var överlag nöjdare med sin ledare och ledarskapet (MacLeod, 2016). Genom aktivt lyssnande förstärks förhållandet mellan medarbetare och ledare (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). Även personalomsättningen påverkas av ledarens aktiva lyssnande (Chakravarti & Chakraborty, 2020; Lloyd et al., 2015). Då ledaren prioriterar lyssnandet högt leder det till en öppen och förändringsbar organisationskultur (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). De medarbetare som upplevde att de har en lyssnande ledare var dessutom generellt nöjdare med sitt liv och hade bättre balans mellan arbete och fritid (Kristinsson et al., 2019).

Kommunikation och lyssnande inverkar på patientvården

Aktivt lyssnande är viktigt för att kommunikationen på ett sjukhus ska fungera och brister i kommunikationen mellan ledare och arbetstagare kan påverka patientvården. Ledarens aktiva lyssnande på medarbetarna återspeglas i hurdan bemötande och hurdan vård patienterna får (Jahromi et al., 2016) och överlag i medarbetarnas beteende och uppförande på arbetsplatsen och i organisationen. (Lloyd et al., 2015). Ledarens aktiva lyssnande på medarbetarna har en positiv inverkan på hur de engagerar sig i sitt arbete, vilket avspeglar sig som belåtenhet och lojalitet bland patienterna (Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Flera studier har gjorts om lyssnandet i relationen mellanläkare/vårdare-patient i olika vårdkontexter bl.a. Sanders et al., (2021) med onkologiska patienter och Swift et al., (2021) inom mentalvården.

Lyssnandets betydelse under Covid-19 pandemin

Att organisationen och ledaren lyssnar på medarbetarna har blivit allt viktigare under Covid-19 pandemin, speciellt de som jobbar på distans och inte har möjlighet till *face-to-face* samtal och social interaktion. Studien konstaterar att detta skulle behöva göras ytterligare forskning om detta (Qin & Men, 2021). För att stöda fysiskt och emotionellt uttröttade vårdare efter Covid-19 epidemin behövs ett etiskt ledarskap. Ett etiskt ledarskap innefattar en öppen dialog och ett aktivt lyssnande. Ledarna får genom detta en avgörande roll i hur de kan stöda medarbetarna att orka arbeta på etiskt sätt (Markey et al., 2020). En viktig del av det tjänande ledarskapet under pandemier är effektiv kommunikation och speciellt lyssnandet och genom det en inre reflektion, men också att lyssna på åsikter och idéer och omvandla dem till handling (Simon, 2021).

Kvalitativa studier som sett på medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande har inte funnits. Det har gjorts en hel del forskning om lyssnande. Tidigare forskning visar att lyssnandet kan inverka både på medarbetarnas arbetshälsa (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Kristinsson et al., 2019; Lloyd et al., 2015; MacLeod, 2016; Mineyama et al., 2007) och patientvården (Jahromi et al., 2016; Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Lloyd et al., 2015). Trots detta har ingen kvalitativ forskning fördjupat sig i medarbetarnas upplevelse av ledarnas lyssnande, vad allt det kan innebära och specifikt inom vårdkontexten, detta är därmed en kunskapslucka.

3. Teoretiska utgångspunkter

Denna studie har ett vårdvetenskapligt perspektiv och som teoretiskt perspektiv fungerar *den caritativa ledarskapsteorin* (Bondas, 2003), samt *Lyssnande* som vårdvetenskapligt begrepp (Koskinen, 2011). Centrala begrepp som definieras i arbetet är lyssnande, ledare och medarbetare.

3.1 Teoretiskt perspektiv

Den caritativa ledarskapsteorin

Den caritativa teorin har som kärna caritastanken, dvs. kärleks- och barmhärtighetstanken, som kärna för allt vårdarbete. Caritastanken kan inom vården ses som kärnan i alla relationer mellan människor (Eriksson, 2018), då också i relationen medarbetare och ledare.

Bondas (2003) har sammankopplat caritastanken med ledarskapet och utformat den caritativa ledarskapsteorin. Enligt den caritativa ledarskapsteorin är ledarens uppgifter inte enbart administrativa, utan innefattar en etisk medvetenhet, minskande av lidande och stödjande av hälsan hos medarbetarna. Den caritativa ledarskapsteorin består av fem teser. Den första tesen är att se människan som helhet. Människans olika delar, kropp, själ och ande, är i ständig rörelse mot en strävan att bli en hel människa. Den andra tesen framhåller att ledarskapet inte får ha egoistiska motiv, utan ledaren bör ha en önskan om att finnas till och tjäna den andra människan. Tes tre lyfter fram att ledaren bör se det unika i varje medarbetare och förstå hens unika kompetens. Ledaren fungerar som en förebild gällande etik och värderingar, vilket också speglas i patientvården. Den fjärde tesen tar fasta på att hälsa, lidande, vård och värdighet kan vara svåra att mäta. Ledaren ska genom ett tillåtande, godkännande och öppet klimat utveckla enheten genom att lyssna på alla parter (patienter, anhöriga, medarbetare). Den femte tesen tar upp de administrativa uppgifterna som planering, utveckling, budgetering och beslutsfattande. Alla uppgifter bör ändå ha sin grund i att tjäna och göra det bästa för patienten (Bondas, 2003).

Lyssnande som vårdvetenskapligt begrepp

Koskinen (2011) har studerat lyssnande ur ett vårdvetenskapligt perspektiv för att hitta lyssnandets ontologiska grund, definiera lyssnandet som ett vårdvetenskapligt begrepp och se dess betydelse för det kliniska vårdarbetet. I begreppsutredningen hittades ett starkt samband mellan lyssna och se, inse, varsebli, iaktta, beakta och bevittna. Sambandet mellan lyssna och höra var svagt. Forskningen ser på lyssnandet ur patient-vårdarperspektiv. I lyssnandet hittades en vårdande hållning genom viljan att tjäna och ta ansvar för patienten. I lyssnandet framkommer vårdarens sårbarhet, då hen genom sin äkthet och öppenhet bjuder in den andra till en gemenskap (Koskinen, 2011), en möjlighet att dela något den andra upplever som viktigt (Koskinen, 2021). Lyssnandet kan ses i vårdarens grundhållning, ethos. Lyssnandet ger patienten en livsbringande kraft (Koskinen, 2011).

Enligt Koskinen (2021) är det viktigt att vara medveten om lyssnandets betydelse i hela vårdprocessen och för att bygga upp en god vårdrelation. Då lyssnandet är fundamentalt är det inte enbart en kommunikations- eller problemlösningsfärdighet, utan mycket mera. Lyssnandets djupaste väsen kan ses som förmågan att våga lyssna på sitt innersta jag och känna sig bekväm med det, för att sedan hitta förmågan att verkligen lyssna på andra. Det handlar om att ge tid och visa öppenhet, en äkta önskan att finnas till för den andra utan att få något annat i stället. Inbjudan syns genom fullständig närvaro, ögonkontakt och genom sin hållning visa att man är till för den andra och önskar den andras bästa. Det är viktigt att se den andra som en medmänniska (inte patient-vårdare). Om lyssnaren har en fördomsfull hållning, eventuellt för att skydda sig själv kommer talaren inte att berätta det hen vill ha sagt utan kan istället känna sig sårad eller ilsken. För att lyssna behövs det tid, möjlighet att stanna upp, vara närvarande och skapa ett utrymme. Att lyssna innefattar att vi medvetet inte tar oss själva i beaktande utan accepterar och bejakar den andra som en unik individ och godkänner det individuella. Då vi vill skydda oss själva kan det uppstå känsla av att vi inte är äkta och inte har viljan att vara där för den andra. Lyssnandet innebär också sårbarhet, inte enbart sårbarhet inför det den andra berättar, utan också sårbarhet inför att själva bli berörd, utmana den egna förståelsen och se saker ur nya vinklar och godkänna att vi alla är olika. Då vi lyssnar känner sig den andra bekräftad, värdefull och accepterad som människa. Lyssnandet ger också en känsla av samhörighet, en upplevelse att höra till en helhet och ger en vi-känsla (Koskinen, 2021).

3.2 Centrala begrepp

Centrala begrepp för denna studie är lyssnande, ledare och medarbetare. Lyssnande tas upp mera ingående för att ge en djupare förståelse av begreppet. Ledare och medarbetare förklaras kort.

3.2.1 Lyssnande

Enligt Allmän finländsk ontologi (ALLFO) (u.å.) är lyssnande en aktivitet med objekt. Som relaterat begrepp uppger ALLFO uppmärksamhet. Den engelska motsvarigheten är *listening* och den finska *kuuntelu, kuunteleminen* (ALLFO, u.å.).

Det är skillnad på ”att höra” och ”att lyssna”. *The International Listening Association* (ILA) definierar lyssna som ”*the learned process of receiving, interpreting, recalling, evaluating and responding to verbal and nonverbal messages*”. Höra är definierat som ”*faculty of perceiving sounds*”. Om vi enbart hör missar vi själva budskapet. Att höra är en passiv process och att lyssna en aktiv (MacLeod, 2016).

Att lyssna är en av kommunikationens grundstenar. Ledarens förmåga att aktivt lyssna är en grundläggande faktor i ledarskapet. Aktivt lyssnande visar ledarens vilja och önskan om att höra och förstå den som talar, och därmed förstå mer än vad som sägs med ord (Hoppe, 2007; MacLeod, 2016), i grunden handlar det mycket om ledarens attityd till lyssnande och medarbetare (MacLeod, 2016). Aktivt lyssnande är också det outtalade, det icke-verbala, som ögonkontakt, handrörelser, beröring, kroppshållning och ansiktsuttryck (Eide & Eide, 2019; Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020, MacLeod, 2016).

Aktivt lyssnande innefattar sex färdigheter; att visa uppmärksamhet, inte döma, reflektera, förtydliga, sammandra och dela (Hoppe, 2007; MacLeod, 2016). Med ”att visa uppmärksamhet” menas att diskussionen har en bekväm ton och det ges tid och möjlighet att tala och tänka efter (Hoppe, 2007). Den som lyssnar måste visa att hen är uppmärksam på den som talar, närvarande och uppmuntrande (Eide & Eide, 2019). Detta visar också respekt och empati gentemot den andra (Hoppe, 2007; Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020).

”Att visa uppmärksamhet” är också att visa sitt intresse. Uppmärksamhet visas också genom att ha ögonkontakt, en positiv öppen kroppsställning, ge icke-verbal bekräftelse, visa förståelse och uppmuntra talaren att berätta mera (Hoppe, 2007), genom att ställa öppna frågor och be hen berätta mera eller förklara (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). Att försöka förstå den andras känslor är också en del av lyssnande (Eide & Eide, 2019).

För att inte döma behöver vi ha öppna sinnen och ett öppet och tillåtande tankesätt gällande nya tankar, idéer och synsätt (Hoppe, 2007). Trots att ledare eventuellt har en egen stark åsikt, bör de inte döma, kritisera eller trycka ner den andras åsikt eller ”sälja” sin åsikt till den andra. Då känslor är involverade är det ännu viktigare att inte döma, utan låta den som talar ventilera och få sagt det hen vill säga. Aktivt lyssnande handlar egentligen sällan om problemlösning eller att ge goda råd (Hoppe, 2007; Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Tystnad och pauser är en del av aktivt lyssnande och bör också uppfattas som något positivt, som ger möjlighet både för den som lyssnar och den som talar att tänka efter (Eide & Eide, 2019; Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). Ledarens uppgift är att lyssna och vara uppmärksam på den som talar, dvs. ledaren behöver inte ha samma åsikt, men hen bör försöka förstå den andras åsikt och upplevelse. Att inte döma kräver empati, en förmåga att sätta sig in i den andras situation. Då alla människor är unika är också det aktiva lyssnandet olika i alla enskilda fall (Hoppe, 2007; Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020).

Med reflektering menas ett medvetet sätt att reflektera information och känslor genom korta sammandrag visa att vi uppfattat saken rätt. Att förtydliga är också att kolla att vi förstått vad den andra egentligen vill säga, det kan ske genom sammandragning eller förtydligande öppna frågor (Hoppe, 2007).

”Att sammandra” är att kort summera det vi uppfattat som viktigt för den andra och på detta sätt försäkra oss om att vi förstått den andra rätt (Hoppe, 2007). Att göra en kort sammandragning visar att lyssnaren lyssnat och förstått vad den andra sagt. Detta är också en del av lyssnande (Eide & Eide, 2019). Också ledarna upplevde att det är viktigt att båda parterna förstår den andras syn på saken, detta kan säkras genom att ställa öppna frågor. Detta är viktigt då människor tänker och uppfattar saker olika och det annars lätt kan bli missförstånd (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020).

”Att dela” handlar i första hand om att förstå den andra. Inom ledarskapet är en vanlig utfallsvinkel den att medarbetaren ska förstå ledaren, trots att ledaren i första hand borde förstå medarbetarna för att leda dem. Det aktiva lyssnandet stöder förhållandet mellan ledare och medarbetarna då det byggs på tillit, respekt och ärlighet (Hoppe, 2007).

I denna avhandling menas med lyssnande en aktiv, unik händelse mellan två eller flera människor, där ledaren genom att visa uppmärksamhet har viljan att verkligen lyssna och försöka förstå, såväl det verbala som icke-verbala, som den unika medarbetaren säger och ger uttryck för. Detta betyder att ledaren aktivt vågar och vill lyssna, samt visar öppenhet och ger tid. Aktivt lyssnande är inte enbart att höra.

3.2.2 Medarbetare

Medarbetare ger inga sökresultat i ALLFO (u.å.) eller i Svensk MeSH (u.å.). MOT Norstedts stora engelska ordbok översätter medarbetare med *co-worker*. Arbetstagare är i ALLFO (u.å.) en roll relaterad till verksamhet, relationer i arbetslivet och underordnade. Engelskans motsvarighet är *employees* och finskans *työntekijät* (ALLFO, u.å.).

I denna avhandling används begreppet medarbetare, vilket inkluderar alla medlemmar i vårdteamet som jobbar med vårdarbete, oberoende av utbildning, roll, arbetsuppgift, anställningsförhållande, arbetserfarenhet osv.

3.2.3 Ledare

Enligt Svensk MeSH är vårdledare sjuksköterskor med yrkeskompetens inom administration (Svensk MeSH, u.å.). Och enligt ALLFO (u.å.) en roll, ett yrke, en arbetsledare. Den engelska motsvarigheten är *managers* och den finska *johtajat* (ALLFO, u.å.). I vetenskaplig litteratur används också för ledare *supervisor*.

I detta arbete menas med ledare vårdledaren för teamet, dvs. närledaren. Enhetens eller teamets storlek tas inte i beaktande. Arbetsuppgifterna kan vara såväl administrativa, som kliniska (delta i vården som t.ex sjukskötare).

4 Syfte

Syftet med denna avhandling är att studera medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande, vilka faktorer som inverkar på upplevelsen av lyssnande och lyssnandets betydelse för medarbetarna.

5 Beskrivning av forskningsprocessen

Studiens fokus är på informanternas unika upplevelse av ett specifikt fenomen i en viss kontext och har därför ett kvalitativt perspektiv (Backman, 2016; Henricsson & Billhult, 2017; Kristensson, 2014). Studien är gjord som en empirisk kvalitativ studie med semi-strukturerade narrativa intervjuer. Som analysmetod har använts kvalitativ innehållsanalys enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2017).

5.1 Design och kontext

Kvalitativ design har valts då studien strävat till att se på ett visst fenomen och undersöka människors upplevelse av det specifika fenomenet under verkliga förhållanden i den valda kontexten (Dalen, 2019; Yin, 2013). Samt att göra det synligt utifrån informanternas upplevelser (Alvesson & Sköldberg, 2017) och söka djupare och generell förståelse för fenomenet (Alvehus, 2019). Då fokus är på informanternas individuella upplevelser kan det leda till flera och olika tolkningar av samma fenomen, vilket är försvarbart då en kvalitativ studie strävar till att analysera verkliga händelser och finna det unika (Dalen, 2019; Yin, 2013). Då studiens utgångspunkt finns i informanternas upplevelse av ett visst fenomen och är en tolkning av deras upplevelse fyller det kraven för en kvalitativ studies känslighet för och närvaro i kontexten (Tjora, 2012). Då skribenten har en viss förförståelse för fenomenet, har hen tagit i beaktande hur denna förförståelse kan ha påverkat forskningsprocessen (Henricsson & Billhult, 2017). Skribenten har jobbat som ledare inom kontexten effektiverat serviceboende för äldre i över femton år, detta har informanterna inte blivit informerade om för att det inte ska påverka intervjusituationen.

Fenomenet som studerats är medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande i kontexten vårdare som jobbar på effektiverat serviceboende för äldre. På ett effektiverat serviceboende bor äldre med stort behov av stöd och hjälp dygnet runt. Denna kontext har valts då det på olika nivåer i samhället diskuteras att vårdarbetet är betungande, vårdarna lider av utmattning och lämnar branschen, samt den vårdarbrist det för tillfället är i landet (MTVuutiset.fi; Tehy.fi; Yle.fi.) I dessa diskussioner lyfts ofta fram att antalet äldre som behöver mycket stöd i vardagen ökar och arbetsplatserna inom äldreomsorgen upplevs som icke attraktiva arbetsplatser.

5.2 Urval och deltagare

Studien är gjord i samarbete med två kommuner i södra Finland, på deras effektiverade serviceboenden för äldre. Informanterna som deltog i studien är från olika enheter i de båda kommunerna. Urvalet är ett bekvämlighetsurval, dvs. inkluderar de informanter som fanns tillgängliga inom den valda kontexten och jobbade på ett visst område (Jfr Alvehus, 2019) vid tidpunkten för intervjuerna. Deltagandet baserar sig på frivillighet (TENK, 2019). Forskningslov beviljades i de valda kommunerna (bilaga 3 och 4), varefter ledarna för enheterna kontaktades och informerades per telefon. Informationsblad (bilaga 4) om studien spreds på alla enheter av ledarna. För att uppnå önskat minimiantal informanter behövdes upprepade påminnelser. Påminnelserna gjordes som telefonsamtal och e-poster till enheternas närledare, alla påmindes tre gånger. Eventuella orsaker till svårigheterna att rekrytera informanter kan ha varit Covid-19 situationen vintern och våren 2022, men också det att flera av de informanter som deltog uttryckte en osäkerhet över att de kanske inte kan svara på frågorna och inte har några upplevelser som kan användas i studien.

Studien inkluderar vårdare som jobbar på de effektiverade serviceboendena för äldre, oberoende av yrkesbeteckning, anställningsförhållande, anställningstid, arbetserfarenhet, ålder eller kön. Studiens mål är inte att se på upplevelsen av den nuvarande ledarens lyssnande, utan hur medarbetarna upplevt ledarens lyssnande inom det effektiverade serviceboendet generellt. Då målet var att få ett brett, beskrivande material och olika upplevelser är exklusions kriterierna få. Totalt gjordes åtta intervjuer. Intervjuerna gjordes på svenska (7) eller finska (1), vilket krävde av informanterna en viss språklig förståelse och ordförråd att kunna uttrycka sina upplevelser på ettdera språket. Då det på enheterna även jobbar vårdare med annat språk som modersmål och svaga kunskaper i finska/svenska kan detta ha exkluderat vissa medarbetare, som inte upplevt sig ha tillräckliga språkliga kunskaper att uttrycka sig om temat.

Åtta intervjuer gjordes, av vilka två informanter var från den ena kommunen och sex från den andra. I den ena kommunen var informanterna från samma enhet och den andra från fyra olika enheter. Informanterna som deltagit i studien är mellan 28–63 år, alla är kvinnor, har varierande vårdutbildning (närvårdarstuderande, vårdassistent, närvårdare, hälsovårdare, geronom) och de flesta var fastanställda. Informanternas arbetserfarenhet från vården av äldre varierade från ca. ett år till över trettio år.

5.3 Datainsamling och material

Då studien är kvalitativ gjordes datainsamlingen med individuella semi-strukturerade narrativa intervjuer (Danielsson, 2017). De semi-strukturerade intervjuernas struktur bestod av genomtänkta och planerade frågor formulerade i intervjuguiden (bilaga 5). Dessa breddades och fördjupades under intervjutillfället med tilläggsfrågor. Detta betyder att strukturen för alla intervjuerna var den samma, men tilläggsfrågorna och själva samtalet unikt (Jfr Dalen, 2019; Danielsson, 2017; Kristensson, 2014; Yin, 2013). Intervjuguiden (bilaga 5) innehöll bakgrundsfaktorer som kan ha betydelse för forskningens syfte, dessa var kön, ålder, utbildning, arbetserfarenhet inom vårde i tid, anställningsförhållande och modersmål. Själva frågorna gällande upplevelsen av lyssnande var; Kan du berätta för mig om dina erfarenheter av att din ledare lyssnar på dig? Vad är det som gör att du upplever att hen lyssnar på dig? Vad påverkar upplevelsen av att hen inte lyssnar på dig?

Tanken med intervjuerna var att få fram subjektiva upplevelser och åsikter. Intervjuerna gjordes som en diskussion kring ämnet. Med de strukturerade frågorna och vid behov genom att ställa tilläggsfrågor uppmuntrades informanterna att berätta mera för att få svar på forskningsfrågorna. Av intervjuaren krävdes ett aktivt lyssnande, intresse och öppenhet, för att hen skulle ha möjlighet att ställa tilläggsfrågor. Under intervjun var också tystnad tillåten och gav möjlighet för informanten att tänka efter. Intervjuaren var uppmärksam på att hen inte ställde ledande frågor (Jfr Dalen, 2019; Alvehus, 2019; Yin, 2013).

Åtta intervjuer gjordes. Den första intervjun var överenskommen att göras *face-to-face*, men samma dag infördes besöksförbud på serviceboendet pga. coronaexponering och intervjun gjordes via telefon. Därefter gjordes också de flesta andra intervjuerna på distans (7/8) och via telefon. Detta kan delvis ha påverkat den information som fås genom att det icke-verbala inte varit möjligt att beakta. Intervjuerna via telefon gav också informanten en viss anonymitet och därmed eventuellt en högre grad av öppenhet och vilja att berätta personliga erfarenheter. Intervjuerna tog 1–1,5 timme var. Intervjuerna gjordes januari – april 2022. Sju intervjuer gjordes på svenska och en på finska. Intervjuerna bandades in och transkriberades (Jfr Dalen, 2019; Danielsson, 2017; Kristensson, 2014; Yin, 2013). Alla informanter godkände att intervjun bandades (Jfr TENK, 2019; Yin, 2013), så inga anteckningar gjordes under intervjuerna. Endast bakgrundsuppgifterna skrevs ner (Jfr Tjora, 2012). Vid transkriberingen inkluderades också det icke-verbala, känslor och tonfall (Jfr Dalen, 2019; Tjora, 2012). De

transkriberade intervjuerna blev 7–9 sidor, förutom en som blev 14 sidor lång. De citat som användes från den finskspråkiga intervjun översattes till svenska för att säkra anonymiteten, men analysen gjordes av den ursprungliga finska versionen. Då materialet av dessa åtta intervjuer är innehållsrikt och nyanserat, samt delvis tar upp samma faktorer ansågs materialet räcka för att svara på studiens syfte (Jfr Dalen, 2019; Danielsson, 2017; Kristensson, 2014; Yin, 2013).

5.4 Kvalitativ innehållsanalys enligt Lundman och Hällgren Graneheim

Analysen av materialet är gjord med kvalitativ innehållsanalys med induktiv ansats. Som analysmetod har använts Lundman och Hällgren Graneheims (2017) modell för kvalitativ innehållsanalys. Den kvalitativa innehållsanalysen strävar till att tolka och analysera informanternas berättelser av sina upplevelser. Då ansatsen är induktiv söktes likheter och olikheter i intervjuerna, vilka sedan tolkades mot teorin (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017).

Kvalitativ innehållsanalys är ett tydligt, objektiva och ett systematiskt tillvägagångssätt, dvs. har ett tydligt resonemang och är transparent. Materialet lästes igenom flera gånger, för att verkligen se vad det handlar om och se på materialet ur olika synvinklar och dess olika nyanser (Jfr Alvehus, 2019; Dalen, 2019). Då den kvalitativa innehållsanalysen användes spjälkades materialet i väsentliga mindre delar (meningsenheter), utifrån syfte och forskningsfrågor. (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). En meningsenhet är ord, meningar eller stycken av texten som är meningsbärande genom innehåll och sammanhang. Därefter kondenserades och kodades meningsenheterna. Genom kondensering omskrevs texten så att den blev kortare och lättare att hantera, men det centrala innehåller var det samma (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Abstraktionen gör texten mera abstrakt. Kod och kodning sätter ”etikett” på en meningsenhet och är en kort beskrivning på innehållet. Totalt hittades ca. 500 koder. Alla koder skrevs ner på en egen papperslapp. De koder som hade liknande innehåll sattes ihop. Genom att fundera över kodernas verkliga innehåll ledde detta till kategorier och underkategorier. I materialet hittades fyra kategorier, med tre till sju underkategorier. Kategorierna ger svar på vad det undersökta fenomenet egentligen handlar om på en tolkande abstrakt nivå (Jfr Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Tanken var att analysera och tolka (Alvehus, 2019; Dalen, 2019; Danielsson, 2017; Kristensson, 2014; Lundman & Hällgren Graneheim, 2017; Yin, 2013), samt

utnyttja materialet på ett kreativt sätt, genom tankearbete och känslighet systematiskt analysera det (Tjora, 2012).

Hela analysprocessen gjordes i samarbete med handledaren (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Teori och förförståelse påverkar analysprocessen (Alvehus, 2019; Dalen, 2019). Trots att materialet går igenom metodiskt och strukturerat, gavs det utrymme för nya upptäckter och oväntade resultat. Då materialet går igenom flera gånger dubbelkollas såväl processen som materialet. Slutsatserna hänvisar till materialet och citat av deltagarna ingår (Yin, 2013).

Resultatet redovisas i en översiktstabell och skrevs ut i resultatkapitlet, för att sedan i diskussionen speglas mot den tidigare forskning som funnits och studiens vårdvetenskapliga teoretiska utgångspunkter.

6 Etiska ställningstaganden

Studien följer god vetenskaplig praxis genom att den är omsorgsfullt och noggrant gjord i alla delar avhandlingen består av. I studien används etiskt godkända forskningsmetoder och lov att utföra studien har ansökts på ett korrekt sätt. Till studien har anhållits om och beviljats forskningslov från de kommuner studien innefattat, ingen etikprövning behövdes då studien inte gäller utsatta grupper eller torde förorsaka olägenheter för informanterna (Forskningsetiska delegationen, TENK, 2019).

I hela forskningsprocessen syns öppenhet och transparens, genom att de olika skedena i processen tydligt har beskrivits. Då andra forskares publikationer används har skribenten strävat att referera dem korrekt. Forskningsprocessen och avhandlingen följer fakultetens direktiv angående hantering av vetenskapliga fakta och forskning (TENK, 2019). Inga ekonomiska fördelar har fått till studien, men ett stipendium har tilldelats skribenten för att ge möjlighet att jobba deltid och koncentrera sig på avhandlingen. Villkor för stipendiet är att en kort artikel om avhandlingen publiceras i föreningens tidskrift. Trots detta förekommer inget jäv (Jfr Forskningsetiska delegationen, 2012).

Informanterna har före intervjun fått information om forskningens innehåll, behandling av personuppgifter och anonymitet, samtycke och om hur det insamlade materialet används, lagras och förstörs (TENK, 2019). Allt deltagande har varit frivilligt och krävt informanternas samtycke. Informanterna har informerats om att de har rätt att avbryta om de så önskar, utan att uppge orsak till detta eller att det leder till negativa följder (Dalen, 2019; TENK, 2019; Tjora, 2012; Yin, 2013). Informanterna har gett lov att banda och använda den data som samlats in. (Jfr Yin, 2013). Etisk hänsyn tas också då data presenteras, så att informanterna förblir anonyma och inte kommer till skada, samt att citat får inte vara igenkännliga. (TENK, 2019; Tjora, 2012; Yin, 2013).

Informanterna garanterades anonymitet i studiens alla skeden. Materialet har förvarats så att ingen utomstående har kommit åt det (Malterud, 2015; Dalen, 2019) och hanterats på alla sätt och i alla skeden varsamt, då det delgetts i förtroende. Efter transkriberingen har det bandade materialet raderats (Malterud, 15; Yin, 2013). I hela processen har forskaren använt sin etiska förståelse, genom att individuellt diskutera med informanterna hur känsligt material får

användas och om vissa detaljer lämnas otranskriberade. Hela processen bygger på tillit, konfidentialitet, respekt och ömsesidighet, då studien studerat informanternas personliga upplevelser. Skribenten har också varit medveten om hur hens uppförande påverkar informanterna och kommunikationen (Dalen, 2019; Tjora, 2012; Yin, 2013), men även hur egen erfarenhet och förförståelse kan påverka informanterna och intervjuerna. Skribenten har erfarenhet och förförståelse för ämnet, vilket betyder att hen aldrig kan vara helt neutral eller objektiv. (Jfr Yin, 2013). Skribenten har avsiktligt inte informerat informanterna om sin erfarenhet som ledare inom den studerande kontexten, för att detta inte skall påverka informanternas öppenhet och frihet att berätta om sina upplevelser.

7 Resultat

Syftet med denna avhandling var att studera medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande, faktorer som påverkar upplevelsen av lyssnande och lyssnandets betydelse för medarbetarna. Den kvalitativa innehållsanalysen (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017) av intervjumaterialet resulterade i fyra kategorier. Kategorin *Medarbetarnas upplevelser av lyssnandet som en del av ledarskapet* svarar mot syftet medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande och kategorin *Faktorer som inverkar på medarbetarnas upplevelser av lyssnandet* svarar mot syftet vilka faktorer som påverkar upplevelsen av lyssnande. Kategorierna *Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas välmående* och *Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av sitt värde* svarar mot syftet lyssnandets betydelse för medarbetarna.

I intervjuerna framkom att informanterna ansåg att det är viktigt att ledaren lyssnar på dem. Informanterna uttryckte det som ”...hur viktigt och betydelsefullt det egentligen är.” (IP3). Erfarenheterna av ledarnas lyssnande var överlag positiva och medarbetarna upplevde att de blev lyssnade på. Men alla informanterna hade upplevelser av de inte blivit lyssnade på ”... känner rakt här och då att man liksom ha talat till väggen ... Onödigt säger man någonting.” (IP7). Eventuellt har det skett en viss positiv förändring gällande ledarnas lyssnande, ”... upplever nog att det nuförtiden lyssnas mycket mera ...” (IP5).

Kategori	Underkategori
Medarbetarnas upplevelser av lyssnandet som en del av ledarskapet	Lyssnandet förutsätter en vilja att lyssna
	Medarbetarna är en viktig resurs
	Ledarens förhållningssätt till medarbetarna förmedlas i lyssnandet.
	Makt i lyssnande
	Lyssnandet som ledarskapsförmåga
	Individualiteten i lyssnande

Faktorer som inverkar på medarbetarnas upplevelser av lyssnandet	Önskan om att bli lyssnad på
	Inbjudan, närvaro och tillgänglighet
	Ledarens lyssnande framkommer som dialog, frågor och uppföljning
	Lyssnandet förutsätter tid
	Lyssnandet kan ses som handling
	Faktorer i stunden som påverkar upplevelsen av lyssnande

Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas välmående	Lyssnandet ger upplevelse av att bli sedd, hörd och förstådd
	Ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas mående kort- och långsiktigt
	Medarbetarnas upplevda känslor vid lyssnande och icke-lyssnande
	Ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas arbetsmotivation och -gemenskap

Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av sitt värde	Lyssnandet leder till känsla av att finnas och vara betydelsefull
	Genom lyssnande ge alla medarbetare samma värde
	Lyssnandet visar att ledaren bryr sig om och är intresserad av mig

7.1 Lyssnandet som en del av ledarskapet

Lyssnandet är en del av kommunikationen i ledarskapet. Underkategorierna till Lyssnandet som en del av ledarskapet är *Lyssnande förutsätter en vilja att lyssna*, *Medarbetarna är en viktig resurs*, *Ledarens förhållningssätt förmedlas i lyssnandet*, *Makt i lyssnande*, *Lyssnande som ledarskapsförmåga* och *Individualiteten i lyssnandet*.

7.1.1 Lyssnande förutsätter en vilja att lyssna

För att medarbetarna ska uppleva att de blir lyssnade på behöver de se att ledaren har en vilja att lyssna. Ledarens vilja att lyssna sammankopplades med medarbetarnas vilja att säga något. Viljan att lyssna kan ses som ett intresse för den andra. Informanterna uttryckte detta på olika sätt, ” ... varierande hur förmannen viljat lyssna.” (IP5) och ”... känslan att förmannen inte helhjärtat lyssnar så vill du ju inte säga något ...” (IP5). Om medarbetarna upplever att ledaren inte har viljan att lyssna på dem kan det leda till att de vid ett annat tillfälle inte uttrycker sin önskan att säga något.

7.1.2 Medarbetarna är en viktig resurs

Informanterna uttryckte att de som medarbetare är en viktig resurs på arbetsplatserna och därför ansåg de att det måste finnas förutom vilja att lyssna, också tid att lyssna. I flera intervjuer framkom att medarbetarna är en resurs och detta relaterat till den vårdarsituation och -brist som för tillfället råder, ” Dom ger inte tid åt oss, det finns ju risk att det snart inte finns personal inom vårddyrket, när dom inte är intresserade av oss. ... tid ... visar ... intresserad ... vill lyssna” (IP4) och ” ... dagens förmän är illa tvungna att lyssna om man vill hålla kvar sina arbetstagare.” (IP5).

I intervjuerna framkom att om inte ledaren lyssnar på medarbetarna kan det leda till sjukledigheter. De flesta av informanterna berättade att de bytt jobb på grund av att ledaren inte lyssnade på dem eller att det finns en risk att medarbetare byter arbetsplats om de inte blir

lyssnade till, som ” ... hen hörde vad jag sa, men lyssnade inte ... jag bytte arbetsplats.” (IP3),” Efter det var jag inte ... länge där mera.” ” ... kändes att jag inte kan jobba där mera.” (IP1),” ... jag sluta på det stället.” och ”... det var flera som hon tyckte att hon inte behövde lyssna på. Vi har alla nu slutat därifrån. (IP4). En informant lyfte också fram att det skulle vara oerhört viktigt att lyssna på yngre medarbetare, ” ... om inte ledaren lyssnar på dom (unga) och dom upplever att dom är värdelösa och osynliga kan det ju snabbt hända att dom byter arbetsplats och kanske till och med bransch ... mister en bra jobbare.” (IP6). En informant hade funderat på att helt byta bransch då hen upplevde att ledaren inte lyssnade.

7.1.3 Ledarens förhållningssätt till medarbetarna förmedlas i lyssnandet

Enligt informanterna speglas ledarens attityd till medarbetarna i hans lyssnande och är en del av professionaliteten. Lyssnandet underlättas om ledaren har ett intresse för andra människor. Ledarens attityd kan ses i intresse för medarbetarna. Också hur ledaren bemöter medarbetarna i lyssnandet sågs ha betydelse, ” ... känns otroligt bra när man får ett positivt mottagande vad det än gäller.” (IP1). Lyssnandet sågs som ledarens förhållningssätt och vilja att lära känna medarbetarna, ” Lyssnandet ... också ... att lära känna sina arbetstagare och visar på det sättet om hon är intresserad ... ” (IP6). Informanterna hade också negativa upplevelser gällande ledarens attityd, ” Hon var full i fördomar och lyssnade aldrig på vad jag sa.” (IP5).

I intervjuerna diskuterades om ledaren bör lyssna på sådant som gäller privatlivet och informanterna var av den åsikten att om den privata saken på ett eller annat sätt påverkar arbetet har ledaren nytta av att också lyssna på det. Informanterna uttryckte det som, ” ... förmannen veta om saker som påverkar arbetet ...” (IP4).

Informanterna reflekterade över att ledarens sätt att lyssna påverkar hur medarbetarna lyssnar, ” ... inte bara chefen som ska lyssna, utan det finns ju mycket arbetare som inte lyssnar på chefen.” (IP7).

Upplevelsen av ledarens lyssnande är olika beroende på vilken nivå ledaren är, samtidigt önskan om att även högre ledare skulle ha möjlighet att lyssna på medarbetarna, ” ... närmaste chefen lyssnar, men sen följande chefer lyssnar inte ...” (IP2).

7.1.4 Makt i lyssnande

I informanternas tankar kring lyssnandet framgår att lyssnandet innebär makt, ” Det är ju ganska skrämmande vilken betydelse lyssnandet har på många saker ... Ledaren har ju en verkligt stor inverkan på sina arbetare och andra människor runt omkring dig.” (IP6) och ” ... mycket makt bakom ordena, genom det man säger, men också genom lyssnande ...” (IP6).

Denna makt kan utnyttjas på ett negativt sätt genom att inte lyssna på medarbetarna, ” Men sättet det sköttes på, dom lyssnade nog inte alls på oss, utan det var *määräys* (order).” (IP1) eller då medarbetarna inte vågar säga har ledaren inte någon möjlighet att lyssna ” inte vågar säga något ... rädda att dom blir utpekade eller att dom får något straff ... till exempel att du får dom sämsta och tyngsta arbetsturena.” (IP2).

Några av informanterna hade upplevt att de varit tvungna att säga ifrån eller bevisa något först för att ledaren skulle börja lyssna på dem. Som IP3 uttryckte det ” ... måste säga mycket skarpt för att du ska bli hörd.” eller den informant som pga. sin ålder varit tvungen att bevisa sin förmåga, ” ... ung och har alltid varit tvungen att bevisa först ... att man kan och vet något för att dom ska lyssna ... sen hörd efteråt, när man bevisat ... blir liksom godkänd.” (IP8).

7.1.5 Lyssnandet som ledarskapsförmåga

Flera av informanterna lyfte fram lyssnandet som en del av ledarskapet och en ledarskapsförmåga, lyssnandet är en av ” ... ledarens viktigaste uppgifter.” (IP8). Men också att lyssnandet påverkar förhållandet mellan ledare och medarbetare, ” Lyssnandet påverkar ju nog hurdant förhållande du får till din förman.” (IP5).

Informanterna ansåg att ledaren borde vara oberoende och genom det också rättvis, ” Alla ska få sina åsikter godkända och allas åsikter är lika viktiga oberoende om man är *hyvää pataa* (på god fot, vän) med förmannen. (IP4).

Dessutom kan personkemin påverka lyssnandet och upplevelsen av lyssnande, ” ... man inte tycker om den andra eller tål den andra, personkemi ... svårt om personkemin inte fungerar, för då behandlar man inte alla på samma sätt och då kan någon bli ohörd.” (IP7) eller ” ... förstår sig kanske lättare på en del människor och har lättare att lyssna på en del och det kan vara svårare att lyssna och förstå sig på andra.” (IP6).

Ledaren borde ha en förmåga och känslighet att känna efter när det kanske skulle vara extra viktigt att lyssna, ”Förmännen ... känslsprötena ... känsliga, så att de känner igen de saker som är viktiga för arbetstagaren ...” (IP3). Ledaren kan även ha nytta av att lyssna på medarbetarna för att kunna reflektera över hur enheten fungerar och medarbetarna upplever saker. En informant konstaterade också gällande lyssnandet som ledarskapsförmåga att det är något ledaren kan öva på ” ... allt man är intresserad av kan man lära sig.” (IP6).

Om inte medarbetarna upplever att ledaren lyssnar söker de efter en ställföreträdande lyssnare, ” ... behöver det att någon lyssnar, lika som man som barn behöver föräldrar som lyssnar.” (IP6). Om inte ledaren lyssnar kan de övriga medarbetarna fungera som ställföreträdande lyssnare, ” ... pratar med arbetskollegor istället ... ”. (IP7). Men det finns eventuellt inte alltid någon lämplig ställföreträdande lyssnare, ” ... vem ska jag fråga när jag inte får några svar.” (IP8) och ” ... fundera till vem jag ska ringa och prata ... ” (IP8).

7.1.6 Individualiteten i lyssnandet

De flesta informanterna tog fasta på att alla medarbetare är olika och har olika behov, också gällande lyssnandet. Det ses i påståenden som ” Alla människor är olika och alla borde få vara sådana som dom är och att förmännen sku kunna se och höra alla olika. Det är en viktig sak.” (IP6) och ” ... skillnad, man är inte bara någon massa eller någon maskin ... ” (IP1).

Behovet att berätta och bli lyssnad på är individuellt och kräver av ledaren bra människokännedom och förmåga att kunna lyssna på den nivå och i den mängd som var och en behöver, ” ... skillnad på arbetstagarnas behov, hur mycket dom har behov att bli lyssnade på.” (IP5).

En informant lyfte fram vikten av att lyssna på unga medarbetare och att det kan vara ännu viktigare att lyssna på dem, ” ... unga ... känsligare ... om inte ledaren lyssnar på dom och dom upplever att dom är värdelösa och osynliga, så kan det ju snabbt hända att dom byter arbetsplats och kanske till och med bransch ... mister en bra jobbare.” (IP6). Dessutom kan det kräva att ledaren lyssnar på de unga på ett annat sätt, ” ... annorlunda att lyssna på unga ... ha andra upplevelser av vad som de upplever som lyssnande.” (IP6).

7.2 Faktorer som inverkar på medarbetarnas upplevelser av lyssnandet

Informanterna uttryckte många faktorer som påverkar upplevelsen av lyssnandet i själva mötet, dessa kan uppdelas i underkategorierna *Önskan om att bli lyssnad på, Inbjudan och närvaro, Ledarens lyssnande framkommer som dialog, frågor och uppföljning, Lyssnandet förutsätter tid, Lyssnande kan ses som handling och Faktorer i stunden som påverkar upplevelsen av lyssnande.*

7.2.1 Önskan om att bli lyssnad på

Informanterna uttryckte en önskan om att bli lyssnade på, men förstod att de på något sätt måste visa att de har denna önskan för att ledaren ska ha möjlighet att lyssna, ”... om jag förväntar mig att någon ska lyssna så måste jag ju på något sätt visa att jag har något jag vill säga ... ” (IP8).

Flera av informanterna lyfte fram att medarbetarna inte alltid vågar prata och säga sina tankar och åsikter till ledaren, vilket leder till att ledaren inte heller ges möjlighet att lyssna, ”Alla vågar ju inte ... säga eller prata med förmannen ...” (IP4) och ”... det kan finnas människor som länge samlar mod för att våga gå och säga något till förmannen, och sen lyssnar hon inte.” (IP3). Informanterna upplevde att en orsak till att någon inte vågar prata med ledaren är att hen upplevs som en auktoritet, ” ... många av dom tysta och försiktiga upplever tröskeln att gå och prata med förmannen hög, att dom låser sig inför auktoriteter ...” (IP4).

Men de fanns också positiva upplevelser om att våga säga och bli hörd, vilket lett till att medarbetaren också vid andra tillfällen vågat säga, ”... vågade hämta fram det ... och blev verkligen hörd i det.” (IP7) och ”... vågar i ur och skur gå och berätta allt för din ledare och du vet att du blir bra mottagen, oberoende vad det handlar om. Att du aldrig blir dömd.” (IP6). En informant uttryckte att ledaren gärna på ett positivt sätt får uppmuntra medarbetaren att berätta mera. Trots att allt inte uttrycks verbalt borde ledaren ha förmågan att även lyssna på det icke verbala och ha förmåga att läsa av situationen, ” ... behöva lyssna till människan fast den inte direkt pratar. Så där att ledaren känner in människan, lyssnar på den utan att den talar.” (IP6), ”... om man inte heller säger och så borde ju förmannen kunna lyssna också på sådant som inte sägs.” (IP4).

7.2.2 Inbjudan, närvaro och tillgänglighet

I lyssnandet kan ses en inbjudan, en bekräftelse på ledarens tillgänglighet och närvaro, vilken lyftes fram av alla informanterna. Ledarens tillgänglighet och närvaro framkom i intervjuerna som ” ... *kannusta* (uppmuntra) att ta kontakt och komma in, erbjuda möjligheten att hon finns där, det känns fint.” (IP1) och ” ... kom och säg ... ” (IP2). Men också en inbjudan till kontakt på andra sätt, som ”Hon säger om det på nästan alla möten ... ta kontakt via e-post ...” (IP1). Den ”öppna dörren” nämndes också av några informanter, vilket inte alltid betyder att dörren konkret skulle stå öppen, utan mera som en möjlighet, att dörren ska vara lätt att öppna, att det ska vara lätt för medarbetaren att gå och prata med ledaren. Men också att ”öppen dörr” visar en inbjudan om att ledaren har vilja och tid att lyssna. ” ... dörren ska alltid stå öppen ... man ska alltid kunna gå in utan att beställa tid.” (IP2).

Inte enbart möjligheten att gå och prata med ledaren, utan också ledarens intresse att vara i kontakt med medarbetarna sågs som ett sätt att visa hens tillgänglighet gällande lyssnande ” ... förmannen spontant tar kontakt med arbetstagarna ... ” (IP4) och ” ... ut ibland och är bland arbetarna ... tillsammans är ju en inbjudan att hon vill höra oss och vara med oss ... höjer ... energimängden massor.” (IP6). Informanterna hade också erfarenheter om att ledaren inte alltid upplevdes som tillgänglig, närvarande och inbjudande ” ... man blev definitivt inte hörd och man sku inte störa.” (IP7).

För att medarbetaren ska uppleva att ledaren lyssnar krävs närvaro, ” ... man ser att den andra verkligen är med i den där stunden.” (IP6) och ” ... koncentrerar sig på den andra och det som hon säger.” (IP8). Informanterna hade upplevt att ledaren inte riktigt var närvarande i stunden, ” ... hen låtsades vara närvarande, fast hen inte var det.” (IP3) eller ” ... ingen som mottar det man säger ... ” (IP7). Närvaro kan ses i upplevelsen att ledaren verkligen lyssnar och ”hör på riktigt”, ” Sen har ju haft sådana som faktiskt lyssnar på en, djupt ... Nog inverkar det stort ... ” (IP6).

Brist på närvaro uttrycktes som att ledaren hör, men medarbetaren upplever sig inte hörd, ”... ledare som säger att dom hör, men ... resultatet av det visar att man inte ha blivit hörd.” (IP7) eller ” ... situationerna där du trodde att den andra lyssna på dig. Men sen kommer det fram att nähä så var det inte heller.” (IP5). Då informanterna upplevde att ledaren samtidigt tänkte på annat och inte var helt närvarande i stunden, ” ... en sån där tystnad, om du slutar prata och den andra inte säger någonting eller ens märker att du slutat prata ... ” (IP5) och ” ... förmän

som låtsas lyssna på dig, men du ser att den tänker på något helt annat, du märker det nog.” (IP5)

Några av informanterna kom in på att lyssna via telefon, men önskade att lyssnande inte skulle vara enbart på distans, ” ... mindre närvarande i telefon eller det beror på ... det är ju så lätt, att när man talar i telefon att man håller på med något annat samtidigt ... inte gör något annat, utan på riktigt lyssnar på vad den andra säger.” (IP7) och ” ... negativt om lyssnande sku vara enbart på distans ... snabbt tappar fokus.” (IP6). Flera av informanterna önskade ändå att ledaren skulle vara fysiskt närvarande, ” ... bra att närmaste förmannen finns på plats ... (IP4). Trots att medarbetaren och ledaren var i samma rum, innebär det inte att medarbetaren upplever att ledaren lyssnar, ” Lyssnade din ledare på dig (I) ... det vet jag inte. Nog var vi ju i samma rum. Så kanske.” (IP4).

För att kunna lyssna behöver ledaren möjlighet att lyssna och medarbetarna behöver möjlighet att berätta, vilket uttalades av flera informanter. Det behövs ”... en möjlighet att säga och den andra en möjlighet att lyssna ... alla behöver, möjligheter att säga och bli sedd och hörd genom att ledaren lyssnar.” (IP6). Möjligheter kan vara olika möten och de årliga utvecklingssamtalen lyftes fram som möjlighet av flera informanter, ” ... ha personalmöten... ge arbetarna möjlighet att komma fram med sina tankar.” (IP8) eller ”... utvecklingssamtal ... då blir ju alla lyssnade på om de bara vågar säga.” (IP4).

7.2.3 Ledarens lyssnande framkommer som dialog, frågor och uppföljning

Informanterna upplevde att lyssnande inte enbart uppkommer av att de har möjlighet att säga och ledaren lyssnar, utan att det också syns i att samtalet leder till en dialog, en diskussion och att ledaren på något vis visar att hen verkligen har lyssnat. Lyssnandet syns som ” ... låter dig tala och ger respons, som visar att hon förstår ...” (IP5).

Några informanter hade också upplevelser om samtal som inte lett till dialog då de inte haft möjlighet att prata eller blivit avbrutna, ” ... blir avbruten fast man bara sagt hälften ... ” (IP6) och ” Vad man än säger så har det ingen betydelse, det blir ingen diskussion. ” (IP7).

Ledarens svar kan ge upplevelsen att hen lyssnar, ” ... hon svarar på eller säger någonting om det man sagt och på det sättet visar att hon hört dig.” (IP5). Svaret behöver inte alltid vara muntligt ” ... uppskattar då vår förman svarar på våra e-postmeddelanden otroligt snabbt.” (IP1), då andra alternativ också kan upplevas som lyssnande. Informanterna hade erfarenheter att

ledaren inte lyssnat på dem ” ... erfarenhet från tidigare att man ”aldrig” får svar och då känner man ju inte heller att den lyssnar på en.” (e-post) (IP1). Medarbetaren kanske inte alltid får det svar hen önskar, men det upplevdes som viktigt att de fick ett svar, ” För om någon bara lyssnar, fast du inte får det svar du hoppas på, så har någon ändå lyssnat på dig. (IP2).

Att ledaren ställer frågor upplevdes som ett tecken på att hen lyssnat, ” ... slinka in med någon kommentar eller fråga som visar att den lyssnar och förstår.” (IP6). Och följdfrågor som visar att ledarens lyssnat och varit närvarande i hela diskussionen, ” ... man vet att den andra lyssnar om det blir så där svar och fråga ... om det sen ännu ger *lisäkysymyksiä* (tilläggsfrågor) det tycker jag att visar att den andra lyssnat. ” (IP4). För att kunna svara på medarbetarens frågor bör ledaren ha lyssnat, ” ... ställer någon fråga, måste ju den andra ha lyssnat för att kunna svara på den.” (IP3) och om ledaren inte lyssnat, ” ... man får inga svar eller den andra ställer inga frågor.” (IP7). Då ledaren ställer frågor till medarbetarna visar det att hen bryr sig om dem, är intresserad av dem och har en önskan om att lyssna på dem, ” ... fråga hur vi mår och hur vi orkar ... Hon visar genom att lyssna intresse och bryr sig om ... bryr sig på riktigt, inte bara frågar för att det hör till. ” (IP1) och ” ... frågar ”om allt är bra med dig” och väntar på svaret ... får den där känslan att man riktigt blir hörd ... ” (IP7).

Medarbetarna hade en önskan om att de inte alltid skulle behöva ta kontakt med ledaren, utan att hen också gärna skulle vara i kontakt med dem, ” ... inte alltid jag som måste gå till chefen, utan jag vill också att chefen kommer och frågar mig ... är det någonting du vill säga, det ska kännas lätt, hon ska vara mera åtkomlig.” (IP2).

Att ledaren kommer ihåg det som diskuterats visade att hen lyssnat eller inte kommer ihåg att hen inte lyssnat, ” ... kommer ... för mannen alls ihåg att det varit prat om det eller inte.” (IP5). Då ledaren vid ett senare skede tar det som diskuterats till diskussion visar även att hen lyssnat, ” ... det finns en fortsättning ... kommer ihåg vad man pratat om och inte glömt bort det.” (IP1).

7.2.4 Lyssnandet förutsätter tid

En av informanterna funderade, ” Har lyssnandet och pratandet tappats bort i all brådska? ” (IP4). Ledaren behöver ha tid att lyssna på medarbetarna, ” Just att man har tid för personalen visar ju att man är intresserad av dem och vill lyssna på dem.” (IP4). De flesta informanterna upplevde att det nog finns tid att lyssna, men att ledarens attityd till vikten av att lyssna kan

påverka om de upplever sig ha tid till det eller inte, ” Dom som inte har det och som inte tycker man är värd att lyssna på eller vill inte lyssna. Dom som vill lyssna har nog den tiden.” (IP5). Samtidigt uttryckte de en viss oro gällande ledningen och deras förståelse för att lyssnande tar tid, ” ... dom inte tänker eller förstår hur mycket tid en chef skulle behöva till att lyssna.” (IP8). Det fanns också upplevelsen att om ledaren har viljan att lyssna så hittas det tid att lyssna, ” ... det kan nog ordnas tid om man är intresserad av den andra människan och intresserad att höra vad hen har att säga.” (IP3).

Det finns eventuellt inte alltid tid eller att lyssnandet sker vid sidan om andra uppgifter, ” ... den andra inte håsar (skyndar) iväg ... ” (IP5). En informant berättade att ” Vi har ju inte tid att berätta eller att lyssna. Du tar kanske tiden i svängen, man går kanske åt samma håll och diskuterar tillika.” (IP4). De flesta informanterna uttryckte att lyssnande är något det ändå måste finnas tid till ” De sku måsta finnas tid att säga det du vill ha sagt ...” (IP5) och ” Det är sådant man bara måste ha tid till.” (IP8).

Ledarens ledare har besökt enheten några gånger och detta upplevdes som positivt, ” Att dom verkligen ger tid att lyssna på vad vi har att säga, ” ... varit några gånger här och hälsa på ... då haft tid att lyssna på oss.” (IP6).

Informanterna hade upplevelsen att de önskat att ledaren lyssnat, men det inte varit rätt stund för det, ” ... får man ju känslan att det här kanske inte riktigt är rätta ögonblicket att ta upp någonting.” (IP5) och ” ... känsla av att man är helt på fel plats på fel tid.” (IP6).

7.2.5 Lyssnandet kan ses som handling

De flesta informanterna berättade om situationer där de upplevde att ledaren lyssnat då det de diskuterat lett till handling, ” ... har det funnits möjligheter, så har det genast tagits till åtgärder, vilket förstärker det att hon verkligen har lyssnat.” (IP7).

Att ledaren lyssnat till förslag, ” ... förslag lyssnats till och körts igenom. Då har jag ju klart och tydligt blivit hörd.” (IP7) och ” när man haft förslag ... och när det sedan gått att ordna, vet man ju att den andra lyssnat.” (IP4).

Och att ledarna lyssnar och tar på allvar det medarbetarna lyfter fram, ” ... när jag har berättat om det ... lett till att ledaren tog tag i det ... hon var aktiv och trodde på mig och då upplevde

jag verkligen att jag blev hörd.” (IP7) och ” ... tas på allvar och hör på och tar tag i problemet och inte bara slätas över.” (IP1).

Informanterna hade också varit med om situationer där de upplevt att ledaren inte lyssnat då diskussionen inte lett till handling, ” Dom kanske lyssnade, men det hände ingenting.” (IP1) och ” ... var hemskt att ha en förman som inte lyssna och om hon då lyssna så hände ingenting ... ” (IP2).

Om inte lyssnandet leder till någonting påverkar det förhållandet till ledaren, ” ... känslan att vad du än säger och allt fortsätter som förut, så inte förbättras tilliten till din förman eller arbetsgemenskapen av det.” (IP5). Det fanns upplevelsen av att den egna ledaren nog lyssnade och förde ärendet vidare, men att den följande mottagaren inte tog det till sig, ” Vår förman lyssnade ... förde sakerna vidare ... andra förmannen lyssnade inte på henne eller gjorde åtminstone inte något åt saken.” (IP1).

7.2.6 Faktorer i stunden som påverkar upplevelsen av lyssnandet

Det är många faktorer som påverkar själva stunden då lyssnandet sker, ” ... gör något ... utan att tänka hur det påverkar situationen.” (IP4).

Ögonkontakten och tonfallet

Alla informanterna lyfte fram ögonkontaktens betydelse ” ... inte ser den andra i ögonen då man pratar med hen ... är inte helt närvarande och lyssnar ... att den andra ser en i ögonen är ett tecken på att jag har den andras uppmärksamhet och på riktigt lyssnar och är intresserad.” (IP3). Tonfallet påverkar situationen, men också övriga ljud, ” ... hur man säger något, tonfallet. ” (IP1) eller ” Åtminstone att inte någon skulle sucka och stöna ... ” (IP4).

Se på klockan eller göra annat tillika

Att se på klockan inger inte en känsla av att den andra lyssnar, ” ... tittar inte på klockan utan man är bara där.” (IP6) eller ” ... den som lyssnar inte sitter och skriver eller läser textmeddelanden, ser på klockan, utan koncentrerar sig på den som pratar. Det är sådant som gör att man känner att den andra inte lyssnar på en. ” (IP2). Många andra saker påverkar också om medarbetarna upplever att ledaren lyssnar på dem, det handlar om att inte göra något utan

enbart lyssna, ” ... inte gör något annat, utan på riktigt lyssnar på vad den andra säger.” (IP7) eller ” ... sysslar inte med något annat och man tittar inte ut ... ” (IP6).

Speciellt om lyssnande sker via telefon kan ledaren samtidigt göra något annat som påverkar upplevelsen av lyssnandet, ” ... så lätt, att när man talar i telefon att man håller på med något annat samtidigt.” (IP7) och ” Sen hör man om den knaprar på datorn eller gör något annat ... ” (telefon) (IP4).

Lyssnarens kroppsspråk och inställning

Gällande själva lyssnaren, i detta fall ledaren upplevde informanterna att då hen sitter lugn, stilla och avslappnat visar det närvaro och lyssnande ” ... inte rör på sig hela tiden, den som lyssnar är så där ganska lugn och ja, koncentrerar sig på den andra och det som hon säger.” (IP8) eller ” ... byter ställning om och om igen ... ” (IP6). En stor del av informanterna hade tankar kring hur kroppsspråket påverkar upplevelsen av lyssnande, ” ... kroppsspråket visade tydligt ... allt visade att hon lyssnade inte egentligen.” (IP7) och ” ... miner, ansiktsuttryck, att ingendera ser uttråkad ut, att man verkar intresserad med hela sin *olemus* (varande).” (IP4). Då lyssnande sker i telefon blir ju kroppsspråket bort, ” ... kroppsspråket och ansiktsuttryck blir ju bort.” (telefon) (IP7).

Medarbetarnas upplevelse av ledarens inställning kan även påverka hur de upplever att hen lyssnar, ” ... känner ju av inställningen ... det behöver ju inte alltid vara något man säger. Känslan som blir av samtalet är viktigt för mig.” (IP1) och ” ... verkligen är med i *juttun* (saken), åtminstone jag märker ganska snabbt och känner på mig vad situationen är.” (IP6).

Kontakten

Lyssnande kan ske genom kontakt ansikte mot ansikte eller på distans, ” ... du har en direkt kontakt, du ser att förmannen ser dig och låter dig tala, ” Ju viktigare saker det är, desto viktigare är att det är *face-to-face*, träffas helt fysiskt ... mera personligt.” (IP6) eller ” ... behövs nog den där fysiska kontakten också ... åtminstone vi äldre, dom yngre är ju sedan så vana att ha kontakt ... via dator och telefoner ... ” (IP6), men också ” ... ta kontakt via e-post ... lyssnade via e-post ... ” (IP1).

På samma nivå

Det är en fördel om den som talar och den som lyssnar, ” ... båda är på samma nivå, endera sitter båda nära varandra eller så, att det inger förtroende.” (IP2) , ” ... sitter emot den andra ...

” (IP8) eller ” ... hen lyfte alltid upp stolen så högt som möjligt, så att hen skulle vara lite högre.” (IP3).

Lugn och ro, integritet utan avbrott

Lyssnandet kräver ett lugnt ställe där diskussionen inte blir avbruten, ” ... får sitta i lugn och ro och det är ingen brådska.” (IP6). Och en känsla av integritet, ” ... bara ska vara dom två som diskuterar i utrymme.” (IP4) eller ” ... står hon bland alla andra, då får man ju lite känslan att alla hör vad man pratar om ... ” (telefonsamtal) (IP4). Om det är möjligt skulle det vara bra att ha möjlighet att prata och lyssna utan att bli avbrutna, ” ... alla möjliga avbrott ... nån som kommer in genom dörren och avbryter ... ” (IP5). Men också vad som hörs i bakgrunden, ” ... kanske hörs det hemskt mycket ljud och tal i bakgrunden eller har förmannen gått lite på sidan för att kunna prata i lugn och ro.” (IP4).

7.3 Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas välbefinnande

I intervjuerna framkom att informanterna ansåg att ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas välbefinnande på olika sätt. Underkategorier till Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas välbefinnande är *Lyssnandet ger upplevelse av att bli sedd, hörd och förstådd, Ledarens lyssnande påverkar medarbetarens mående kort- och långsiktigt, Medarbetarnas upplevda känslor vid lyssnande och icke-lyssnande, Ledarens lyssnade påverkar medarbetarnas arbetsmotivation och -gemenskap.*

7.3.1 Lyssnandet ger upplevelse av att bli sedd, hörd och förstådd

Informanterna kopplade lyssnandet till att bli sedd och hörd, ” Man blir sedd när man blir hörd.” (IP2). Och en önskan om att bli hörd ”... nog måste det ju lyssnas om den andra har ärende.” (IP3). Lyssnandet kopplades också till bemötandet ” ... det bemötandet jag fick ... hon på riktigt hörde ...” (IP1).

Informanterna upplevde att medarbetarna borde bli sedda och hörda som enskilda individer och därmed få en bekräftelse och ett värde, ” ... man blir hörd och sedd som person ... man liksom

(suck) betyder någonting ...” (IP6) och ” ... man ska bli sedd och hörd ... att man finns till.” (IP5). Att inte bli sedd och hörd gav sig uttryck som ” ... talade aldrig på samma nivå ... förstod aldrig varandra ... jag blev som luft åt henne.” (IP5) och upplevelsen av att inte bli hörd ledde till tankar som ” ... inte blir hörd för en sak, blir man knappast heller för någån annat.” (IP1).

Att bli hörd kopplades av flera informanter till att få sin åsikt hörd, ” ... saker man vill diskutera och framföra eller ifrågasätta och att man faktiskt får göra det ... ledaren ska lyssna på en hur ”tokigt” man än tänker eller tycker.” (IP6).

Men också upplevelser av att medarbetarna inte blir hörda då deras åsikter inte blir hörda, ” ... många hård-ljudade, med starka åsikter, men sen var ju ändå största delen sådana där tystare, som hade svårare att komma fram med sina åsikter.” (IP8) och ” ... frågade aldrig min åsikt eller hur jag ser på saken ... ” (IP5).

Lyssnandet är ett sätt att stöda eller hjälpa. Då ledaren lyssnar upplevde informanterna att de fick hjälp, ” ... hjälpa genom lyssnande ...” (IP4) och ” ... ta tid och lyssna ... tillsammans komma fram till en lösning.” (IP8). Att få stöd genom lyssnande gav upplevelsen att ” ... du har någon som är på din sida ...” och ” ... att du som arbetare har stöd av din ledare.” (IP8). Men då medarbetaren upplevde att ledaren inte lyssnade ” ... får inte den hjälp man sku behöva.” (IP7).

Ledaren kan genom att lyssna ge medarbetaren upplevelsen att hen försöker förstå hen, ” ... inte bara att nån hör ... utan också faktiskt förstår ... (IP2) och ” ... lyssna och försöka förstå ... (IP7). Informanterna hade upplevelser av att de inte blev förstådda, ”Jag kommer precis ihåg den känslan när jag försökte förklara ... nog tydligt att dom hörde, men förstod absolut ingenting ... kändes som om det inte hade någon betydelse.” (IP1), ” om hon sku ha lyssna ... tillsammans kommit på ett sätt att lösa situationen ... Det hon sa gav inte åt mig känslan att hon lyssna på mig eller ville förstå mig.” (IP 7) och ” ... se om då hen lyssnar, om hen förstår vad du vill och att det händer något gällande det du säger om. Det hjälper inte bara att nån hör det man sagt. Utan också faktiskt förstår vad du försöker säga.” (IP2).

7.3.2 Ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas mående kort- och långsiktigt

Informanterna gav uttryck för att ledarens lyssnande påverkat deras mående på olika sätt, att lyssnandet är viktigt för välmående och att om inte ledaren lyssnar försämras deras välmående. Att ledaren lyssnar ger upplevelsen av att man inte är ensam, att man har någon att byta tankar

med vilket stöder medarbetarnas förutsättningar att orka jobba. Informanterna uttryckte det som att ” ... känner dig ensam med dina tankar och du inte kan säga dem, så nog påverkar det ditt mående.” (IP8) och ”... ledaren lyssnar på arbetstagarna och visar uppskattning ... riktigt slut och egentligen inte skulle orka ... gör att man orkar trots allt.” (IP6). En informant hade också ” ... funderat att har det något med lyssnandet att göra eller att förmannen inte lyssnar när många mår så dåligt på arbetsplatsen?” (IP4).

Informanterna hade erfarenheter av situationer då de upplevt att ledaren inte lyssnat på dem och att detta lett till långsiktiga följder, ” hänger på en längre tid ... sätter djupa spår för en lång tid framåt... en känslig människa så sätter sådana spår att man inte ens vågar komma fram med något eller säga något en annan gång. ” (IP6). Dessa situationer hade varit för många år sedan, till och med tiotals år sedan och lett till följder som fortfarande fanns kvar. Vid intervjutillfället återupplevde informanten delvis dessa situationer, ” ... kommer allt över mig igen och det känns som igår.” (hänt för 30 år sedan) (IP6) och ” ... inte tänkt aktivt på, på många år ... kan riktigt nu känna en sån där klump i magen och få såna ledsamma minnen. Hur ledsen jag var och hur många gånger jag grät ... ” (IP6).

Då medarbetaren inte upplever att hen blir rättvist behandlad gällande lyssnandet kan det också leda till långsiktiga och allvarliga följder, ” ...sådant jag blev beskylld för ... tänkte jag att jag är jag sådan på riktigt ... svårt att jobba vidare ... var *ristiriidassa* (i konflikt) med hurdan jag trodde att jag upplevde mitt riktiga *minä* (jag) och hurdan jag blev beskylld att vara ... det som hände inne i mitt huvud var obehagligt.” (IP4).

Trots att informanterna bearbetat dessa situationer upplevde de att de inte kommit över dem helt, ” ... bett om förlåtelse (arbetskamraterna) så kommer jag nog aldrig över det här helt och hållet. Närmaste förmannen har inte ... bett om ursäkt för att hen inte lyssnade på mig.” (IP4).

Ledarens lyssnande och speciellt icke-lyssnande kan leda till långsiktiga följder för medarbetaren och speciellt då lyssnandet inte upplevts som rättvist, ” Om inte förmannen lyssnar på en då man riktigt behöver det, så blir man ju ledsen ... blir sjuk till slut, kanske till och med väggen kommer emot.” (IP6) och ” ... senare i livet gått in i väggen, haft djupa depressioner och gått på långa terapier och dom här händelserna är något som alltid där också kommit fram.” (IP6).

En informant konstaterade också att ” Det värsta är att det tar jättelänge att få tillbaka det positiva som gått förlorat. Mister chefen arbetstagarnas förtroende, krävs det massor att få det tillbaka.” (IP2).

7.3.3 Medarbetarnas upplevda känslor vid lyssnande och icke-lyssnande

Informanter upplevde att lyssnade är något de känner, en känsla, ”... någonting i stämningen. Man känner ju det... något man inte direkt kan sätta fingret på eller uttrycka i ord, det är mera en känsla ... ” (IP6) och ”... en speciell känsla som uppkommer av att någon verkligen lyssnar på mig, jag är viktig ... blir på något sätt varm inombords ...” (IP7).

Känslor då man blir lyssnad på

Att bli lyssnad på gav många positiva känslor och överlag upplevde informanterna att det kändes bra, ” ... känns ju förstås bra ... känns ju så att man finns till ... har någon betydelse. Det ger en känsla av betydelse.” (IP5) och ” ... känns ju nog fint och viktigt att någon hör på en ...” (IP1).

Upplevelsen att ledaren lyssnar gav informanterna en känsla av tillit och att de kan lita på sin ledare. Tillit genom lyssnandet ledde till en öppenhet och vilja att berätta, ” om du har tillit ... kan ... berätta ... vad som helst... och tillit fås bara genom att förmannen lyssnar och visar att hon är intresserad av dig och det du säger.” (IP5) och ” ... du kan lita på henne.” (IP4). Att ha möjlighet att berätta och att ledaren lyssnar ger medarbetarna en känsla av lättnad, ”... känslan av att förmannen lyssnar gör ju att det lättare ... förstått vad du säger.” (IP5) och ” ... intressant hur det med ens kan kännas lättare.” (IP2). Andra känslor som kom fram i intervjuerna var en känsla av att vara uppmärksam, uppskattad, men gav också ” ... en så primitiv känsla som tillfredsställelse.” (IP6) och ” ... man får ju en sådan där *hyvänolontunne*.” (IP3).

Känslor då man inte blir lyssnad på

Informanterna hade enklare att sätta ord för de känslor de upplevde av att inte bli lyssnade på än då de blev lyssnade på. Flera upplevde att de blev arga, besvikna, frustrerade och irriterade eller arga och sura då de inte blev lyssnade på, ” ... frustrerad och delvis arg ...” (IP1). En vanlig känsla var också att de blev ledsna och sårade, ” Om inte förmannen lyssnar på en då man riktigt behöver det, så blir man ju ledsen.” (IP6) och ” ... känns hemskt ... sårande...” (IP3).

Men även känslor som besvikelse, bitterhet, förnedring och förlöjligande nämndes, ” ... besviken och bitter på min förman som bara lyssnade på dem ...” (IP4). Några upplevde att de kände sig ensamma, trötta och övergivna, ” ... inte ... lyssnade på mig, kände jag mig mycket

ensam.” (IP8). Någon upplevde en känsla av utanförskap och flera informanter lyfte fram känslan av att bli ”överkörd” då ledaren inte lyssnat på dem, ” ... bli överkörd ... lönlöst och onödigt att diskutera.” (IP1) eller ” ... inte lyssnad till, utan överkörd.” (IP4).

Men även känslor som oro och värdelöshet kom fram, ” ... känner sig väldigt liten, hopklämd, misslyckad och kanske inte värd så mycket.” (IP6) och ” ... känns nog riktigt illa ... grubblade på det alla kvällar...orolig att jag skulle göra något fel...” (IP8).

7.3.4 Ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas arbetsmotivation och -gemenskap

Att medarbetarnas upplevelse av att bli lyssnade på inverkar både den individuella, som arbetsenhetens motivation, arbetsglädje och arbetsgemenskap kom fram i de flesta intervjuerna.

Informanterna upplevde att den individuella arbetsmotivationen och -glädjen ökade då ledaren lyssnade på dem, ” ... mera arbetsglädje om man märker att ledaren lyssnar ... ” (IP6). Också inspirationen och motivationen påverkades positivt då ledaren lyssnade på dem, ” ... ger ju mera inspiration ... vill utveckla mera och vill komma fram med nya idéer ... det ger ju en *drive* och känns bra.” (IP6) eller ” ... inte ledaren lyssnar och finns där för en, så tappar man nog *inton* (ivern) ...” (IP6). Några funderade också kring att arbetstrivseln den specifika arbetsdagen påverkas av ledarens lyssnande, ” ... mycket roligare att vara på jobb om man blir lyssnad på och därmed accepterad.” (IP4). Då ledaren lyssnar på medarbetarna ger de dem en känsla av samhörighet och gemenskap, att de hör till en grupp, ” ... gav liksom att man hör till arbetsgruppen ...” (IP7).

Flera av informanterna uttryckte att arbetsgemenskapen på enheten försämras då medarbetarna upplever att de inte blir lyssnade på eller att ledaren inte lyssnar på dem alla på ett rättvist sätt, ”... missförstånd, osämja ... misstolkningar.” (IP7), ” ... dela ju nog på oss ... ledsna på varann, avundsjuka, arga på varann ... splittra nog ... två olika läger ... mycket osämja.” (IP6), ” ... ilska i gruppen och man ger upp. Man ger upp allting, då man är trött på situationen.” (IP2), ” ... dålig stämning mellan arbetstagare och förmannen och arbetskollegiet sinsemellan om förmannen inte lyssnar.” (IP5).

Medarbetarnas mående påverkar kvaliteten på de jobb de gör och därmed kan vårdkvaliteten försämras, ” ... inte vårdarna mår bra, så speglar det sig jättemycket i vården.” (IP8).

Informanterna uttryckte det också som att de bara gör det som måste och inget mer och detta påverkar direkt patientvården. ”Om personalen mår illa och dom inte blir hörda, så gör man ju bara det man måste göra och allt annat blir ogjort ” (IP8) och ” Om inte chefen lyssnar och bryr sig, varför ska då vi arbetstagare bry oss?” (IP2). Lyssnandet påverkar också kommunikationen och därmed vårdkvaliteten, ” Om kommunikationen inte fungerar och informationen inte går fram, fungerar ju ingenting.” (IP3).

7.4 Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av sitt värde

Kategorin ”Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av sitt värde” har underkategorierna *Lyssnandet leder till känsla av att finnas och vara betydelsefull*, *Genom lyssnande ge alla medarbetare samma värde* och *Lyssnandet visar att ledaren bryr sig om och är intresserad av mig*.

Flera av informanterna satte ord på hur lyssnandet påverkar deras upplevelse av sitt värde, deras värde som medarbetare, men också som människor. Då medarbetarna upplever att ledaren inte lyssnar känner de sig undervärderade och värdelösa. Att ledaren inte lyssnar på medarbetarna påverkar deras självförtroende och upplevelsen av hur de klarar av sitt arbete. För att medarbetarna ska uppleva sig likvärdiga krävs det att ledaren lyssnar på alla på ett rättvist sätt.

7.4.1 Lyssnandet leder till känsla av att finnas och vara betydelsefull

Upplevelsen av ledarens lyssnande speglades av informanterna som känsla att finnas till och vara betydelsefulla. Dessa känslor uppstod då de genom lyssnandet upplevde sig sedda och hörda eller på annat sätt uppmärksammade, ” ... på riktigt brydde sig om och uppmärksammade dig som människa genom att lyssna ... ” (IP3). Att bli lyssnad på gav upplevelsen av att ha ett värde, ” ... man ha ett värde ... man har en mening, man är inte bara någon.” (IP7). Flera av informanterna uttryckte att då de som medarbetare blev lyssnade på gav det dem känslan av betydelsefullhet och att de är betydelsefulla som unika individer. Detta uttrycktes som ” ... ger en känsla av att man är viktig och betyder någån.” (IP1), och ”... du är inte enbart en del av något stort ... du på riktigt blev sedd och uppmärksam och märkt.” (IP3). Betydelsefullhet genom lyssnande kan upplevas som att vara godkänd och speciellt genom att ledaren lyssnar till åsikter

och förslag” (IP7), ” ... hämtade fram förslag ... godkändes ... verkligen blev hörd ... ” (IP7) eller ” ...blir ... känsla att vara godkänd ... den andra godkänner dig och dina åsikter.” (IP3).

Informanterna hade också erfarenheter av situationer då de upplevt att ledaren inte lyssnat på dem, vilket ledde till känslan av att inte finnas och att inte ha någon betydelse, ” ... blir du behandlat likgiltigt ... börjar man undra finns man överhuvudtaget här, inte känns det ju bra inte.” (IP5), ” Likgiltigt behandlad, som om man inte skulle ha någon betydelse, inget värde.” (IP5) och ” ... kändes i varje fall som om inte fanns ... ” (IP7).

Då ledaren lyssnar på sina medarbetare ger det dem en känsla av värde eller då hen inte lyssnade en känsla av icke värde, ” ... visar att man är viktig, att man är värdefull ...” (IP6), ” ... ser och hör hon inte dig, så blir du ganska osynlig ... känner dig värdelös.” (IP6) och ” ... känner sig *aliarvostettu* (undervärderad) ... man är inte värd någonting ... ” (IP8).

7.4.2 Genom lyssnade ge alla medarbetare samma värde

Informanterna lyfte fram vikten av att ledaren lyssnar på alla och att alla har rätt att bli lyssnade på. Men de konstaterade också att alla inte blir hörda. Ledaren bör inte enbart lyssna på dem som aktivt framför sina åsikter, utan också lyssna på dem som inte säger så mycket. Allas rätt att bli lyssnade på uttrycktes som ”... rättvisa viktigt, de ska vara lika för alla ... ge samma möjligheter åt alla.” (IP2). Genom att ledaren lyssnar på alla ger det alla medarbetare samma värde och det visar att alla är lika viktiga, detta kom fram i de flesta intervjuerna. Ledaren ” ... lyssnar den på alla ... inte göras någon skillnad på arbetstagarna. Alla ska vara lika viktiga och alla ska ha rätt att bli lyssnade på.” (IP6).

Informanterna hade erfarenheter att det inte lyssnas på alla, vilket gav dem upplevelsen att alla medarbetare inte har samma värde, ”... bara lyssnade på dem ... och inte alls lyssnade på mig.” (IP4), ” ... alla inte alltid varit lika värda vad det gäller lyssnande.” (IP4). Då informanterna upplevde att ledaren inte lyssnade på alla, utan mer på en del erfor de att detta har betydelse för medarbetarnas självkänsla och upplevelse av att klara av sitt arbete. De sa bl.a. att ” ... alla inte alltid varit lika värda vad det gäller lyssnande ... genom att höra mera på en del ge dem högre värde.” (IP4), att de som ” ... blir sedda och hörda får ju bättre självkänsla och vi andra kände oss ju nog mindre värda.” (IP6) och ” Självförtroendet blev ju dåligt, man värdesätter inte sig själv ... tror inte att man kan något fast man kan.” (IP6).

Som också tidigare nämnts, så upplever medarbetarna det viktigt att få sina åsikter hörda och detta kom också relateras till upplevelsen av lika värde, ” ... mina åsikter har ingen betydelse och inte är lika mycket värda som andras.” (IP8) och ” ... mina åsikter väger ingenting.” (IP6). En informant hade också upplevt att hen först måste bevisa sin kunskap för att bli lyssnad på på grund av att hen var ung ” ... ung och alltid varit tvungen att bevisa först ...” (IP8).

7.4.3 Lyssnandet visar att ledaren bryr sig om och är intresserad av mig

Genom att lyssna på medarbetarna visar ledaren att hen bryr sig om dem och är intresserade av dem, både som grupp, men också som enskilda individer. Upplevelsen av detta ses i ” ... någon lyssnar och bryr sig om och tar det på allvar.” (IP1), samt en önskan om att ” ... sitta ner tillsammans någon gång ... ger en känsla att hon lyssnar, har tid för oss och bryr sig om oss.” (IP6). Att visa intresse för individen eller gruppen genom att lyssna uttrycktes som ” Hon visar genom att lyssna intresse och bryr sig om.” (IP1) och ” ... lyssnar på oss ... intresserad av oss och bryr sig om oss.” (IP2).

I intervjuerna framkom också den motsatta upplevelsen, att inte bli lyssnad på och inte heller ombrydd, ” ... brydde sig inte om vad jag sa och då inte heller om mig.” (IP7) och ” Om man inte lyssnar, så bryr man sig inte heller om något. Nog är det ganska rätt. ” (IP3).

8 Diskussion

En stor del av de tidigare studierna som funnits om lyssnande är gjord ur ledarskapsperspektiv, gjord inom andra kontext än vården och sett på lyssnandet som ett ledarskapsverktyg eller studerat hur lyssnandet påverkar arbetshälsa och -engagemang. Dessa faktorer har informanterna i denna studie även uttryckt. Trots att tidigare studier sett på medarbetarnas arbetshälsa och -engagemang antyder denna studie att ledarens lyssnande kan ha en djupare betydelse än vad som kommit fram i tidigare forskning. Detta framkommer i att informanterna uttryckte upplevelser av lyssnandets betydelse för känslan att finnas till, vara betydelsefull och deras upplevelse av att ha ett värde.

Lyssnandet är ett fundamentalt och holistiskt fenomen

Lyssnande är ett fundamentalt (Koskinen, 2021) och holistiskt fenomen (Lipetz et al., 2020), dvs. något grundläggande, väsentligt och en allmän upplevelse av att bli hörd. Detta överensstämmer med denna studie genom att informanterna delgett många faktorer som påverkar deras upplevelse av lyssnande och genom att uttrycka att lyssnande är en känsla, en upplevelse. Alla informanterna ansåg att de upplever som viktigt att ledaren lyssnar på dem. Medarbetarens upplevelse av att bli lyssnad på kan avvika från ledarens upplevelse av att hen nog lyssnar, i denna studie är det medarbetarens upplevelse som är av betydelse.

Medarbetarnas upplevelser av lyssnandet som en del av ledarskapet

En viktig del i ledarskapet är muntlig och skriftlig kommunikation. Lyssnandet igen är en viktig del av kommunikationen och ledarskapet (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Qin & Men, 2021). Lyssnandet glöms ofta bort (Chakravarti & Chakraborty, 2020). Informanterna tog inte fasta på att lyssnandet i ledarskapet handlar om kommunikation, utan mer att lyssnandet är en ledarskapsförmåga, att ledarskap och lyssnande hör ihop och att lyssnandet påverkar förhållandet mellan medarbetare och ledare.

Informanterna önskade att det i ledarskapet finns en vilja att lyssna. De flesta informanterna uttryckte att lyssnandet är kopplat till rättvisa genom att ledaren bör lyssna på alla och ge alla samma möjlighet att säga sin åsikt och bli hörda. Ledarens attityd och förhållningssätt till medarbetarna kan ses i hur hen lyssnar på och bemöter dem. Lyssnande (Koskinen, 2021) och

caritas (Eriksson, 2108) innefattar en vårdande hållning som kan ses i en viljan att finnas till och ta ansvar för den andra, vilka även kan tänkas som en av ledarskapets viktigaste uppgifter.

Speciellt under pandemier och andra extrema förhållanden kan lyssnandet och därigenom reflektion ses som ett effektivt kommunikationsredskap (Simon, 2021). Enligt MacLeod (2016) är de medarbetare som upplever att deras ledare lyssnar nöjdare med sin ledare och ledarskapet, vilket även framkom i denna studie. Speciellt *face-to-face* samtalen stöder och förstärker relationen mellan medarbetaren och ledaren (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Jonsdottir & Krisinsson, 2020; Lloyd et al., 2015). Det är viktigt att vara medveten om lyssnandets betydelse för att bygga upp en god relation (Jfr Koskinen, 2021). Informanterna lyfte fram att ledaren bör upplevas som oberoende och neutral, samt att personkemi kan vara ett hinder för upplevelsen att bli lyssnad på. I tidigare forskning har funnits att ledaren bör vara objektiv (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020), vilket kan förstås som denna studies oberoende och neutral.

Studiens resultat antyder att i ledarens lyssnande kan hittas tecken på makt. Makten kan vara utgående från sin ställning som ledare, möjligheten att välja att lyssna eller inte lyssna, samt att medarbetarna inte vågar säga något för att de kan bli bestraffade. Några av informanterna uttryckte att ledaren upplevdes som en auktoritet och att de därför inte vågar prata med hen. Auktoritet kan ses som en form av makt. I de tidigare studier som funnits finns inte aspekten att lyssnande kan betyda makt. Den andra tesen i den caritativa ledarskapsteorin framhåller att ledarskapet inte får ha egoistiska motiv (Bondas, 2003), dvs. ledaren bör finnas till och tjäna medarbetarna och ledarskapet får inte utnyttjas genom makt.

I flera intervjuer nämndes att medarbetarna är en viktig resurs och att ledaren därför bör lyssna och ha tid att lyssna på dem. Flera av informanterna funderade kring den vårdarbrist som råder och lyssnandet i relation till detta. De flesta informanterna hade bytt arbetsplats pga. att de upplevt att ledaren inte lyssnat och tidigare forskning har även kommit fram till att ledarens lyssnande påverkar personalomsättningen (Chakravarti & Chakraborty, 2020; Lloyd et al., 2015).

De flesta informanterna uttryckte att alla medarbetare är olika och har olika behov, också gällande behovet att få säga och bli lyssnad på. Individualiteten i form av olika behov gällande lyssnande har inte framkommit i de tidigare studierna. Koskinen (2021) konstaterar att lyssnande handlar om att på ett medvetet sätt inte ta oss själva i beaktande utan fokusera på den

andra och godkänna hens unikheter och individualitet. Detta kan även kopplas till vårdvetenskapens holistiska människosyn, som ser människan som en unik individ och helhet bestående av många delar och som har förståelse för hens önskan att vara unik (Eriksson, 2018). Också det caritativa ledarskapet lyfter fram att ledaren bör se det unika i varje medarbetare och ha förståelse för hen (Bondas, 2003).

Informanterna upplevde att deras närledare nog lyssnar, men ledarna på följande nivåer inte gör det. Detta överensstämmer med Lloyd et al. (2015) att närledare upplevs som bättre lyssnare än ledarna på högre nivå. Dessutom uttryckte informanterna att lyssnande är något som ledaren kan lära sig om hen har intresse för det. Forskning visar att lyssnande är något vi kan öva på och lära oss (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). Enligt MacLeod (2016) har de flesta ledare inte övat på att lyssna och är inte heller vana att göra det aktivt. Aktivt lyssnande borde vara en del av ledarnas introduktion (Jonsdottir & Kristinsson, 2020).

Faktorer som inverkar på upplevelsen av lyssnande

Informanterna var medvetna om att de som medarbetare är tvungna att på något sätt signalera att de har en önskan om att bli lyssnade på, samt att ledaren också borde se eventuella icke verbala signaler. Denna studies önskan om att bli lyssnad på kan tolkas mot Lipetz et al. (2020) dela, en önskan om att dela något. De flesta informanterna önskade att ledaren ger intryck av en känsla av inbjudan till lyssnande och lättillgänglighet. Genom att vara äkta och öppna visar ledaren denna inbjudan som ger medarbetarna upplevelsen att bli lyssnade på. I öppenheten bör finnas en äkta önskan att finnas till för den andra utan att få något tillbaka (Jfr Koskinen, 2011; 2021), vilket också ses i den caritativa vårdteorins etiska kärna (Jfr Eriksson, 2018).

Informanterna beskrev i intervjuerna olika former av närvaro som påverkar upplevelsen av lyssnande. En psykisk närvaro där ledaren är helt närvarande i stunden, en fysisk närvaro där ledaren är på plats och lätt tillgänglig och närvaro på distans via telefon eller e-post. Närvaro beskrevs också genom upplevelser ”hör eller lyssnar på riktigt”. Uppmärksamhet hittades som ett övergripande drag för lyssnande (Lipetz et al., 2020), detta kan kopplas till denna studies närvaro. Lyssnande kräver en fullständig närvaro, ögonkontakt och en fördomsfrihållning. Den andra bör ses som en medmänniska inte som medarbetare (Jfr Koskinen, 2021).

Tiden påverkar upplevelsen av lyssnade. Informanterna hade delvis en aning om olika åsikter om det finns tid att lyssna eller inte. En del ansåg att det nog finns tid, om ledaren har vilja och

intresse att lyssna på medarbetarna så kan hen nog hitta tid till detta. Den allmänna åsikten var att det bör finnas tid till lyssnande och det bör gå att ordna tid. Enligt Koskinen (2021) handlar lyssnandet om att vara öppen och ge tid, ha möjlighet att stanna upp och skapa stunden för lyssnandet.

Enligt informanterna visar en dialog att den andra lyssnar, genom att hen ger respons, ger uttryck för fram sina åsikter eller ställer frågor. Att ställa frågor och följdfrågor upplevdes av informanterna vara ett tecken på att ledaren verkligen lyssnar. Informanterna uttryckte en önskan om att det inte alltid behöver vara medarbetaren som behöver ta kontakt med ledaren för att diskutera, utan att ledaren också gärna får ta initiativ till samtal. Om ledaren dessutom kommer ihåg det som diskuterats och detta leder till uppföljning upplevde informanterna som ett tecken på att hen lyssnat. Dialogens, frågornas och uppföljningens betydelse för upplevelsen av lyssnande har inte funnits i tidigare forskning. De flesta av informanterna uttryckte upplevelser av lyssnande i att deras åsikt, förslag eller något de berättat lett till att ledaren beaktar detta och att det leder till någon form av handling. Simon (2021) konstaterar att lyssnande under pandemier handlar om att lyssna på åsikter och idéer och omvandla dem till handling.

Det är många faktorer i själva stunden som påverkar upplevelsen av lyssnande. Enligt tidigare forskning handlar det om undvikandet av störningar och avbrytningar, att lyssnaren har full uppmärksamhet på talaren och diskussionen och ledarens icke verbala signaler och hållning (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020). Detta överensstämmer med denna studie till vissa delar, då informanterna lyfte fram att samtalen bör kunna hållas i lugn och ro utan avbrott, att lyssnaren bör upplevas som fullständigt närvarande och att det icke verbala påverkar situationen. Qin och Men (2021) konstaterar att face-to-face samtalens betydelse blivit allt viktigare under Covid-19 pandemin då allt fler jobbat på distans, informanterna i studien uttryckte det samma. De delområden som den tidigare forskningen inte tagit fasta på är dialogens, frågornas, uppföljningens eller handlingens betydelse för upplevelsen av lyssnandet.

Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas välmående

Upplevelsen av lyssnandet har betydelse för medarbetarnas mående på flera olika sätt. De flesta informanterna relaterade upplevelsen av lyssnande till att bli sedd och hörd, men även själva bemötandet i dessa stunder. Genom att bli sedda och hörda upplevde medarbetarna att de blev bekräftade. Att få uttrycka sin åsikt och få den hörd framkom i studien som en upplevelse att bli lyssnad på. I forskningen av Lipetz et al. (2020) lyfte informanterna fram att lyssnande är uppmärksamhet, som till en del kan ses som denna studies att genom lyssnande bli sedd och hörd.

I forskningen av Lipetz et al. (2020) framkom som viktiga dimensioner vilja att förstå vad som sägs och vilja att stöda. Detta stöd från arbetsplatsen hittas också i flera andra studier och att stödet främjar medarbetarnas upplevelse att ha kontroll över sitt arbete (Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Kristinsson et al., 2019; Mineyama et al., 2007). Covid -19 pandemin har lett till att vårdare har ett större behov av stöd för att orka arbeta. Detta stöd kan ges genom ett ledarskap som innefattar en öppen dialog och ett aktivt lyssnande (Qin & Men, 2021). Även informanterna i denna studie lyfte fram ledarens vilja att förstå. Genom att ledaren lyssnar på medarbetaren upplevde medarbetarna att hen fick stöd eller hjälp, men också att hen har någon som är på hans sida. Genom lyssnandet ger ledaren medarbetarna upplevelsen att de inte är ensamma.

Studien visar att ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas mående och därmed också deras arbetshälsa. Tidigare forskning ger uttryck för att ledarens lyssnande har betydelse för den enskilda medarbetarens upplevda arbetshälsa och välmående, men också för organisationens och ledarens välmående (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020; Lloyd et al., 2015). I dessa studier menas med välmående arbetsrelaterad livskvalitet, arbetstillfredsställelse och mindre arbetsrelaterad stress. I forskningen av Mineyama et al. (2007) uttryckte informanterna att lyssnandet betyder stöd från arbetsplatsen, vilket sammanfaller med resultatet i denna studie då flera av informanterna beskrev att ledarens lyssnande stöder dem att orka med arbetet och att de genom lyssnandet "har någon på sin sida". Det caritativa ledarskapet innefattar att minska lidande och stödja medarbetarnas hälsa (Bondas, 2013). Ledaren kan genom att lyssna på medarbetarna ge dem livsbringande kraft (Jfr Koskinen, 2011). Då vårdare upplever jobbet som betungande kan ledaren genom att lyssna på dem stöda dem att orka.

Intervjuerna visar att medarbetarens upplevelser av ledarens lyssnande inte enbart påverkar förstunden utan kan ha långsiktiga följder. Några av informanterna hade erfarenheter som satt spår för många år och varit delorsak till psykiskt illamående. Dessutom berättade de att de tidigare upplevelserna och känslorna var något som kom över dem igen under intervjutillfället. I den tidigare forskning som funnits finns inte motsvarigheter till dessa långsiktiga följder beskrivna. Tidigare forskning (Kristinsson et al., 2019) beskriver att de medarbetare som upplevde att deras ledare lyssnade var överlag nöjdare med sitt liv och hade bättre balans mellan arbete och fritid, detta kom inte fram i denna studie trots att medarbetarna nog upplevt situationer då icke-lyssnandet lett till att de funderat på arbetsrelaterade ärenden även på sin fritid.

Medarbetarnas mående kan påverkas av upplevda känslor i samband med lyssnande eller icke-lyssnande. Tidigare forskning konstaterar att medarbetare reagerar med känslor, både på lyssnande och icke-lyssnande och att detta reflekteras i medarbetarnas välmående (Lloyd et al., 2015), vilka känslor det handlar om finns inte beskrivet. I intervjuerna beskrev medarbetarna många positiva och negativa känslor kopplade till upplevelserna av lyssnande. Då medarbetarna upplevde att ledaren lyssnade på dem kändes det överlag bra. Det gav även en känsla av tillit, lättnad, uppskattning och uppmärksamhet. De känslor som upplevdes då de upplevde att ledaren inte lyssnade var ilska, besvikelse, irritation och frustration. En del informanter sa att de blev ledsna, sårade och besvikna, men uttryckte också upplevelse av att ha känt sig förnedrade eller förlöjligade. Några informanter beskrev att de kände sig ”överkörda”. Andra känslor som uttrycktes var oro, värdelöshet, osäkerhet och informanten kände sig liten, hopklämd och misslyckad.

Enligt samtliga informanter i denna studie påverkas både den enskilda medarbetarens och teamets motivation och arbetsglädje av upplevelsen av ledarens lyssnande. De hade också erfarenheter av att ledaren inte lyssnat och att detta lett till minskad arbetsglädje. I forskning av Jonsdottir och Kristinsson (2020) och MacLeod (2016) sågs att lyssnandet påverkar medarbetarnas engagemang och arbetsprestation. Lyssnandet upplevdes som viktigt för arbetstrivseln, för att saker skulle fungera och för att undvika missförstånd. Arbetsgemenskapen och gruppdynamiken påverkas av ledarens lyssnande, speciellt om det inte uppfattas som rättvist. Lipetz et al. (2020) har som en av de viktigaste dimensionerna i lyssnande ”relationen och samhörighet”, begreppet samhörighet motsvaras av begreppet gemenskap i denna studie. Lyssnandet ger en samhörighetskänsla, en upplevelse av att höra till en helhet och en vi-känsla (Jfr Koskinen, 2021). Ledaren kan stöda medarbetarens önskan att höra till en gemenskap och

vara en individ i ett sammanhang genom att lyssna på hen (Jfr den holistiska människosynen Eriksson, 2018).

Informanterna i denna studie upplevde att ledarens lyssnande på medarbetarna påverkar kvaliteten på deras arbete och därmed också kvaliteten på vården. Tidigare forskning visar att lyssnandet speglas i patienternas bemötande och vård (Jahromi et al., 2016), hur medarbetarna uppför sig på arbetsplatsen (Lloyd et al., 2015) och hur engagerade de är i sitt arbete, vilket i sin tur påverkade patienternas belåtenhet och lojalitet (Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Återspeglingsen på lyssnandet i vårdarbetet uttrycktes i denna studie utgående från att medarbetarnas mående påverkar kvaliteten på den vård de ger. Vården kan också försämrats genom att icke-lyssnande leder till försämrad kommunikation, vilket sammanfaller med resultatet i forskningen av Jahromi et al. (2016). Det caritativa ledarskapet innefattar att ledaren fungerar som en förebild gällande etik och värderingar, vilket återspeglas i vården (Bondas, 2003). Den femte tesen i det caritativa ledarskapet tar upp de administrativa uppgifterna som planering, utveckling, budgetering och beslutsfattande. Alla uppgifter bör ändå ha sin grund i att tjäna och göra det bästa för patienten (Bondas, 2003). I planering, utveckling och beslutsfattande torde ledarens lyssnande på medarbetarna vara synlig. Därigenom kan ses att ledarens lyssnande på medarbetarna också handlar om att tjäna patienten.

Jonsdottir och Fridriksdottir (2020), Kristinsson et al. (2019), MacLeod (2016) och Mineyama et al. (2007) har i sina studier kommit till att ledarens lyssnande påverkar medarbetarnas arbetsrelaterade livskvalitet och arbetstillfredsställelse. I denna studie syns hur lyssnandet påverkar den arbetsrelaterade livskvaliteten i de flesta av kategorierna. Kristinsson et al. (2019) och Mineyama et al. (2007) ansåg att om ledaren upplevdes vara en god lyssnare upplevde medarbetarna mindre arbetsrelaterad stress, vilket inte direkt beskrevs av informanterna i denna studie. Den arbetsrelaterade stressen ökar av att inte bli lyssnad på och detta kan tolkas ur de händelser som beskrevs ha gett långsiktiga följder av upplevelserna att inte bli lyssnad på eller situationer där medarbetaren inte haft någon att prata med.

Lyssnandet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av sitt värde

Resultatet i denna studie visar att medarbetarna upplever att ledarens lyssnande är kopplat till att hen bryr sig om och är intresserade av medarbetaren som människa. Endast i Lipetz et al. (2020) studie sågs också upplevelsen att lyssnande betyder att bry sig om. Det caritativa

ledarskapets grund caritas, kärlek- och barmhärtighetstanken (Bondas, 2003; Eriksson, 2018), innefattar att bry sig om och vara intresserad av den andra människan och genom det även bekräfta hen som människa.

I tidigare forskning har inte funnits hur betydelsefullt ledarens lyssnande på medarbetarna är för deras upplevelse av att vara likvärdiga, för känslan av att finnas och vara betydelsefulla, dvs. hur upplevelsen av ledarens lyssnande på medarbetarna påverkar deras upplevelse av sitt värde som medarbetare, men även som människor. En känsla av att finnas och vara betydelsefull framkom i flera intervjuer. Känslan av att finnas och känslan av betydelsefullhet uppkommer då medarbetaren genom lyssnande blir sedd, hörd och uppmärksammas som människa. Genom att ledaren lyssnar på medarbetaren känner hen sig bekräftad, värdefull och accepterad som människa (Jfr Koskinen, 2021).

Det caritativa ledarskapet innefattar en etisk medvetenhet (Bondas, 2003), vilket kan ses i att ledaren lyssnar på alla på ett rättvist sätt och genom detta ger alla medarbetare samma värde. Det caritativa ledarskapets fjärde tes konstaterar att flera faktorer inom vården, som t.ex. hälsa, lidande, vård och värdighet kan vara svåra att mäta. Ledaren ska genom ett tillåtande, godkännande och öppet klimat utveckla enheten genom att lyssna på alla (Bondas, 2003). Medarbetarnas upplevelse av sitt värde och upplevelsen av rättvisa i lyssnande kan inte mätas, men genom ledarens medvetenhet och etiska hållning kan hen sträva efter att på ett rättvist sätt lyssna på alla och genom det ge dem upplevelsen av att ha ett värde och genom lyssnande göra alla likvärdiga.

Den vårdvetenskapliga *caring*-traditionen, den caritativa vårdteorin och genom den även den caritativa ledarskapsteorin har som ett av huvudbegreppen och som etisk hörnsten beaktandet av människans värdighet (Jfr Bondas, 2003; Eriksson, 2018). Resultatet i denna studie antyder är det oerhört viktigt att ledaren lyssnar på sina medarbetare, så att de kan känna sig värdefulla som medarbetare och människor. Då ledarens lyssnande på medarbetaren har betydelse för hans upplevelse att finnas och vara betydelsefull, kan upplevelsen av icke-lyssnande leda till upplevelse att inte vara betydelsefull och ha ett värde. Icke-lyssnande kan därmed leda till kränkning av medarbetarens upplevelse av värde och värdighet. Som en av ledarens uppgifter kan ses att genom lyssnande stöda medarbetarnas värdighet och genom det hans hälsa och strävan efter att bli en hel människa, men också att undvika och lindra det lidande som kan uppstå då hen upplever att hen inte blir lyssnad på. I ledarens ethos borde caritastanken och

viljan att finnas till för den andra finnas och synas. Att ledaren har viljan att lyssna och finnas till för sina medarbetare återspeglar sig, enligt denna studie, i såväl arbetsenhetens välmående som i medarbetarnas dagliga arbete.

Flera vårdteoretiker och -filosofer lyfter fram människovärde och värdighet som bärande begrepp (Jfr Alligood, 2018; Eriksson, 2018), så också den caritativa vårdteorin (Jfr Eriksson, 2018). I människan finns en önskan om upplevelse av värdighet. Genom att se och bry sig om den andra, bekräftas den andras unikheter och värdigheten. Att bli lyssnad på, att känna sig värdefull stöder upplevelsen av värdighet (Jfr Edlund & Lindwall, 2021). Många vårdledare har en vårdutbildning och därmed en vårdvetenskaplig grund och etik, vilket leder till att de i praktiken strävar att beakta och trygga patienternas värdighet på alla sätt. Detta kan med fördel också användas inom ledarskapet mellan medarbetare och ledare.

9 Metodologiska överväganden

Då studiens mål var att studera medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande, förklara fenomenet och hitta variationer och nyansskillnader, samt likheter i det specifika fenomenet. så brett som möjligt var användningen av kvalitativ forskningsmetod, semi-strukturerade intervjuer och kvalitativ innehållsanalys välmotiverade (Henricson & Billhult, 2017; Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Då det inte finns motsvarande studier gjorda och nytt beskrivande material önskades var induktiv ansats försvarbar, då målet var att jämföra erfarenheter av fenomenet med teorin (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Då flera av de tidigare studierna som funnits har använt *Active-Empathic Listening Scale* (AELS) har detta eventuellt begränsat informanternas möjlighet att ge uttryck för vad lyssnandet innefattar för dem på ett bredare och djupare plan. En del av det teoretiska perspektivet (Eriksson, 2018; Koskinen, 2011, 2021) har sitt ursprung i vårdar-patientkontexten, men har i denna avhandling tolkats av skribenten i ledare-medarbetarkontexten. Erikssons caritativa vårdteori ligger dock som grund för Bondas caritativa ledarskapsteori.

Hela avhandlingen strävar till att vara transparent och följa ett öppet och tydligt resonemang. Resultat och slutsats grundar sig på metodiskt arbete av det informanterna delgett i intervjuerna. Kvalitativ forsknings trovärdighet ses i giltighet, tillförlitlighet och överförbarhet. Skribentens delaktighet syns på ett eller annat sätt i hela forskningsprocessen, trots att hen försöker vara neutral (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017; Yin, 2013). Skribenten är medveten om att det inte endast finns en sanning, utan olika upplevelser och åsikter är godkända (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017), då de svarar på forskningens syfte (Danielsson, 2017; Henricsson & Billhult, 2017). Trovärdigheten har värderats gällande urval, datainsamling, dataanalysmetod och förförståelse

Urvalets trovärdighet

Styrkor i urvalets tillförlitlighet är att informanterna är från två olika kommuner och fem olika enheter. Informanternas erfarenheter och upplevelserna de beskriver är från flera olika ledare. Svagheter gällande urvalet är att det är ett bekvämlighetsurval. Dessutom var det svårt att rekrytera informanter trots upprepade påminnelser deltog endast åtta informanter. De

upprepade påminnelserna kan ha påverkat urvalet. Det skulle gärna ha fått vara jämnare fördelning mellan kommunerna och större spridning genom informanter från flera enheter.

Styrkor i urvalets giltighet är att alla informanterna hade erfarenheter från den valda kontexten, dessutom var åldersspridningen och arbetserfarenheten (i tid) bred. Svagheter gällande urvalets giltighet är att alla informanterna är kvinnor och informanterna hade mest erfarenheter av kvinnliga ledare. Detta återspeglar könsfördelningen inom vården och äldreomsorgen.

Styrkor gällande överförbarheten i urvalet är att semi-strukturerade frågorna är få och tydliga. Svagheter är att då studien är en kvalitativ studie med semistrukturerade frågor och tilläggsfrågor uppstod under intervjun, är dessa intervjuspecifika tilläggsfrågor inte upprepningsbara. Skribenten är en aktiv del i hela processen, vilket leder till att studien inte kan upprepas exakt på samma sätt. Dessutom är informanternas upplevelser inte mätbara.

Datainsamlingens trovärdighet

Styrkor gällande datainsamlingens tillförlitlighet är att då intervjuerna till antalet var få var intervjuaren fokuserad och hade ett äkta intresse. Intervjuerna gjordes på distans per telefon (7/8) pga. Covid-19 restriktionerna, vilket gav informanterna en djupare anonymitet som eventuellt gjorde dem friare att mera öppet berätta personliga erfarenheter. Då intervjuerna gjordes per telefon syntes inte intervjuarens ovana. Då den första intervjun per telefon var en positiv erfarenhet gjordes också de flesta andra per telefon och därmed gjordes nästan alla på samma sätt. Styrka är också att det mellan intervjuerna var dagar eller veckor, så skribenten hade tid att transkribera och bearbeta materialet från intervjun. Till varje intervju hade reserverats tillräckligt med tid. Tidpunkt för intervjuerna valdes enligt informanternas önskemål. Som svagheter gällande datainsamlingens tillförlitlighet kan ses att intervjuerna gjordes per telefon och det icke verbala delvis kan ha fallit bort. Intervjuaren är en aktiv del av intervjuerna, vilket kan ha påverkat datainsamlingen.

Datainsamlingens styrkor gällande giltigheten är att intervjufrågorna var få, korta och tydliga, men relevanta för studiens syfte. Det material som uppstod av intervjuerna var ytterst innehållsrikt och relevant för studien. Möjligheten till tilläggsfrågor gav mervärde. Svagheter gällande giltigheten är att informanterna skulle haft fördel att få intervjufrågorna i förväg, inför intervjun visste de endast ämnet. Eventuellt kan ledande frågor blivit ställda, trots strävan att undvika dem.

Styrkor gällande datainsamlingens överförbarhet är att resultatet med fördel kan användas inom olika kontext. Informanterna hade eventuellt också erfarenheter av lyssnande inom andra kontext och branscher. Varifrån upplevelserna kom preciserades inte under intervjun. Detta kan ses både som en styrka, som en svaghet.

Dataanalysmetodens trovärdighet

Styrkor gällande dataanalysmetodens tillförlitlighet är att i analysen har informanternas röster och upplevelser fått komma fram. Många upplevelser, olika erfarenheter och nyanser på det studerade ämnet har funnits. Skribenten har gjort alla intervjuerna och transkriberat dem, vilket lett till att materialet lästs igenom och analyserats många gånger. Analysen är gjord i samarbete med handledaren. Skribenten har konstant reflekterat över det egna arbetet. Det material som fåtts från intervjuerna svarar på syftet och forskningsfrågorna. Resultatet och diskussionen är metodiskt gjorda, har ett tydligt resonemang och baserar sig på intervjumaterialet. Svagheter gällande analysmetodens tillförlitlighet är skribents behov att utveckla sin metodkompetens. Dessutom kan olika skribenter tolka materialet olika.

Styrkor gällande dataanalysmetodens giltighet är att många beskrivande citat av olika informanter har använts. För många citat kan ses som en svaghet.

Som styrka gällande analysmetodens överförbarhet kan ses att den kvalitativa innehållsanalysen enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2017) är tydligt beskriven och som svaghet att skribenten inte har tidigare erfarenhet av denna analysmetod.

Förförståelsens trovärdighet

Styrkor gällande förförståelsens tillförlitlighet är att skribenten har lång erfarenhet från vården och som ledare inom den studerade kontexten. Som svagheter kan se att skribenten är en ovan intervjuare och speciellt de första intervjuerna kändes nervösa. Denna ovana kan också ha varit en risk för ledande frågor.

Styrkor gällande förförståelsens giltighet är att skribentens egen erfarenhet fördjupade intervjuerna då erfarenheten stödde att ställa förtydligande och fördjupande tilläggsfrågor. Genom medvetenhet och etiskt tänkande har förförståelsen inte påverkat studien negativt. Informanterna var inte medvetna om skribentens förförståelse. Som svaghet kan ses att förförståelsen eventuellt omedvetet kan ha påverkat något skede i avhandlingen.

Styrkor gällande förförståelsens överförbarhet är att skribenten genom kontinuerlig reflektion och öppenhet inte låtit förförståelsen påverka resultatet. Som svaghet kan ses skribentens ovana, vilket omedvetet kan ha lett till att hen gett små saker stor betydelse och vice versa.

10 Slutsats

Lyssna är något mycket mer än att enbart höra. Lyssnande är en viktig del av ledarskapet. Förutom dessa antyder denna studie att ledarens lyssnande på medarbetarna har betydelse för medarbetarnas välmående, upplevelse av rättvisa, men även för deras upplevelse av att finnas till, vara betydelsefulla och ha ett värde. Genom att ledaren är medveten och uppmärksam på detta kan hen genom lyssnande stöda medarbetaren mot hälsa och stöda hens strävan att vara en hel människa. Denna studies antydning om att medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande påverkar hens upplevelse av att ha ett värde har inte funnits i tidigare forskning. Lyssnandets betydelse inom vårdkontexten, mellan ledare och medarbetare bör inte underskattas och får inte glömmas. De flesta av informanterna hade bytt arbetsplats då de upplevt att ledaren inte lyssnat på dem. Denna aspekt borde beaktas då det för tillfället råder stor vårdarbrist och vårdare byter bransch.

Resultatet av denna studie svarar på syfte och den funna kunskapsluckan genom att djupare gå in på medarbetarnas upplevelser av vårdledarens lyssnande, vilka faktorer som påverkar denna upplevelse och vilken betydelse lyssnandet har för medarbetarna. Resultatet kommer att framföras för ledare på olika nivåer i de båda kommunerna där studien är gjord, alla informanterna har önskat ta del av resultatet och en artikel kommer att publiceras i *Vård i Fokus*. Resultatet från studien kan med fördel utnyttjas inom ledarskapsutbildning och inom olika kontext.

Vidare forskning inom ämnet behövs då endast få tidigare studier funnits och dessa är gjorda inom andra kontext och ur ledarperspektiv. Samt då denna studie tyder på att medarbetarnas upplevelser, vilka faktorer som påverkar upplevelsen och lyssnandets betydelse för dem kan ha en djupare betydelse än vad tidigare forskning visat. Som vidare forskning skulle vara intressant att studera vilka faktorer som påverkar vårdarnas upplevelse av att ha ett värde och vad som stöder deras upplevelse av värdighet. I intresse ligger också att studera närledarnas upplevelser av att bli lyssnade på, då valet av ämne till denna avhandling uppkom genom den egna frustrationen att som närledare inte bli lyssnad på.

Referenser

- Allgood, M.R. (Red.) (2018). *Nursing Theorists and their work*. (9 uppl.). Elsevier.
- Alvehus, J. (2019). *Att skriva uppsats med kvalitativ metod*. Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur.
- Bodie, G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity with the interpersonal domain. *Communication Quarterly*, 59, 277-295. <https://doi.org/10.1080/01463373.2011.583495>.
- Bondas, T. (2003). Caritative Leadership. Ministering to the Patients. *Nursing Administration Quarterly* 27 (5), 249-253.
- Chakravarti, S. & Chakraborty, S. (2020). Employee Retention Through Listening-Centered Communication. *The IUP Journal of Skills*. Vol. XIV, No. 1, 68-74.
- Dalen, M. (2019). *Intervju som metod*. Gleerups.
- Danielsson, E. Kvalitativ forskningsintervju. I: Henricsson, M. (red.). (2017). *Vetenskaplig teori och metod. Från idé till examination inom omvårdnaden*. Studentlitteratur.
- Danielsson, E. Kvalitativ innehållsanalys. I: Henricsson, M. (red.). (2017). *Vetenskaplig teori och metod. Från idé till examination inom omvårdnaden*. Studentlitteratur.
- Edlund, M. & Lindwall, L. Vårdighet. I: Wiklund Gustin, L. & Bergbom, I. (red.). (2021). *Vårdvetenskapliga begrepp i teori och praktik*. Andra upplagan. Studentlitteratur.
- Eide, H. & Eide, T. (2019). *Omvårdnadsorienterad kommunikation – personorientering, samarbete och etik*. Studentlitteratur.
- Eriksson, K. (2018). *Vårdvetenskap. Vetenskapen om vårdandet. Om det tidlösa i tiden*. Liber.
- Finto, (u.å.). Sökorden; lyssnande, ledare, vårdledare, arbetstagare, medarbetare. Allmän finländsk ontologi, ALLFO. Hämtade från <https://finto.fi/yso/sv/> 15.8.2021.
- Forskningsetiska delegationen (TENK). (2012). God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland. Hämtade från <https://tenk.fi/sv/forskningsfusk/god-vetenskaplig-praxis-gvp> 26.2.2022.

Forskningsetiska delegationen (TENK). (2019). Etiska principer för humanforskning och etikprövning inom humanvetenskaperna i Finland. Forskningsetiska delegationens anvisningar 2019. Hämtade från [Etiska principer för humanforskning och etikprövning inom humanvetenskaperna i Finland \(tenk.fi\)](#) 26.2.2022.

Henricsson, M. & Billhult, A. Kvalitativ metod. I: Henricsson, M. (red.). (2017). *Vetenskaplig teori och metod. Från idé till examination inom omvårdnaden*. Studentlitteratur.

Hoppe, M. H. (2007). Lending an Ear. Why Leaders Must Learn to Listen Actively. *LIA* 27(4), 11–14.

Jahromi, V. K., Tabatabaee, S. S., Abdar, Z. E. & Rajabi, M. (2016). Active listening: The key of successful communication in hospital managers. *Electronic Physician* 8(3), 2123–2128. <https://doi.org/10.19082/2123>.

Jonsdottir, I. J. & Fridriksdottir, K. (2020). Active Listening: is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening* 34, 178–188. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>.

Jonsdottir, I. J. & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(7976). <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>.

Kristinsson, K., Jonsdottir, I. J. & Snorrason, S. K. (2019). Employees' Perceptions of Supervisors' Listening Skills and Their Work-Related Quality of Life. *Communication Reports* 32(3), 137–147. <https://doi.org/10.1080/08934215.2019.1634748>

Kristensson, J. (2014). *Handbok i uppsatsskrivande och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och vårdvetenskap*. Natur & Kultur.

Koskinen, C. (2011). *Lyssnande – en vårdvetenskaplig betraktelse*. Doktorsavhandling. Åbo Akademi. Åbo Akademis Förlag. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-765-573-6>

Koskinen, C. Lyssnande. I: Wiklund Gustin, L. & Bergbom, I. (red.). (2021). *Vårdvetenskapliga begrepp i teori och praktik*. Andra upplagan. Studentlitteratur.

Lipetz, L., Kluger, A.N. & Bodie, G.D. (2020). Listening is Listening is Listening: Employees' Perception of Listening as a Holistic Phenomenon. *International Journal of Listening* 34, 71–96. <https://doi.org/10.1080/10904018.2018.1497489>.

Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W. & Voelpel, S. (2015). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics* 130, 509–524. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>.

Lloyd, K. J., Boer, D. & Voelpel, S. C. (2017). From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of Leader-Member Exchange Theory. *International Journal of Business* 54(4), 431–451.
[https://doi.org/ 10.1177/2329488415572778](https://doi.org/10.1177/2329488415572778).

Lundman, B. & Hällgren Graneheim, U. (2017). Kvalitativ innehållsanalys. I: Granskär, M. & Höglund Nielsen, B. (red.). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvården*. Studentlitteratur.

MacLeod, L. (2016). Listening: More than what meets the ear. *Physian Leadership Journal*, July/August 2016

Malterud, K. (2015). Kvalitativa metoder i medicinsk forskning- en introduktion. Studentlitteratur.

Markey, K., Ventura, C., O'Donnell, C. & Doody, O. (2021). Cultivating ethical leadership in the recovery of COVID-19. *Journal of Nursing Management* 29, 351-355.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13191>.

Mineyama, S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K. & Kawakami, N. (2007). Supervisors' Attitudes and Skills for Active Listening with Regard to Working Conditions and Psychological Stress Reactions among Subordinate Workers. *Journal of Occupational Health* 49, 81-87.

MOT. (u.å.) Sökord; medarbetare. Norstedts stora engelska ordbok. Hämtat från [MOT \(abo.fi\)](https://www.motabo.fi/) 15.8.2021.

MTVuutiset.fi. (5.4.2022). *Ennätyksellinen moni hoitaja haki viime vuonna ammattioikeuksiensa poistoa, jottei tulisi pakotetuksi töihin: "Voimat ovat loppu"*. Hämtad från [Hoitohenkilökunta voi luopua ammattioikeuksistaan - MTVuutiset.fi](https://www.mtvuutiset.fi/) 20.7.2022.

Nyberg, R. & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Studentlitteratur.

Purdy, M. (1997). What is listening? I: Jonsdottir, I. J. & Fridriksdottir, K. (2020). Active Listening: is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening* 34, 178–188. [https://doi.org/ 10.1080/10904018.2019.1613156](https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156).

Qin, Y. S. & Men, L. R. (2021). Why does listening matter inside the organization? The impact of internal listening on employee – organization relationships. *Journal of Public Relations Research* 33(5), 265-386. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2034631>.

Sanders. J. J., Dubey, M., Hall, J. A., Catzen, H. Z., Blanch-Hartigan, D. & Schwatz, R. (2021). What is empathy? Oncology patient perspectives on empathic clinician behaviors. *Cancer*, 05 August 2021. [https://doi.org/ 10.1002/cncr.33.834](https://doi.org/10.1002/cncr.33.834).

Simon, E. (2021). Leadership in Pandemic. *MEDSURG Nursing* 30 (5), 349-352.

Svensk MeSH. (u.å.). Sökord; vårdledare, medarbetare. Hämtade från <https://mesh.kib.ki.se/> 15.8.2021.

Swift, J. K., Mullins, R. H., Penix, E. A. Roth, K. L. & Trusty, W. T. (2021). The importance of listening to patient when making mental health care decisions. *World Psychiatry* 20(3), 316–317. <https://doi.org/10.1002/wps.20912>.

Tehy.fi. (9.3.2021). *Alan vaihtoa harkitsee jopa 90% hoitajista*. Hämtat från [Alan vaihtoa harkitsee jopa 90 % hoitajista | Tehy](#) 20.7.2022.

Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap. Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur.

Yin, R. (2013). *Kvalitativ forskning- från start till mål*. Studentlitteratur.

Yle.fi. (16.7.2022). *Hoitajapula ei ole vain ay-retoriikkaa tai kesän ongelma: nämä grafiikat näyttävät, millainen kriisi meitä odottaa vuonna 2040*. Hämtat från [Hoitajapula ei ole vain ay-retoriikkaa tai kesän ongelma: nämä grafiikat näyttävät, millainen kriisi meitä odottaa vuonna 2040 \(yle.fi\)](#) 20.7.2022.

Bilagor

Bilaga 1

The Active-Empathic Listening Scale (AELS)

Version: General, Other-Report We would like to continue to think of [Insert Person of Interest Here]. Think of their general habits and mannerisms.

Please read each statement and indicate how frequently you perceive it is true about this individual.

1 = Never or Almost Never True

2 = Usually Not True

3 = Sometimes but Infrequently True

4 = Occasionally True

5 = Often True

6 = Usually True

7 = Always or Almost Always True

X is sensitive to what others are not saying.

X is aware of what others imply but do not say.

X understands how others feel.

X listens for more than just the spoken words.

X assures others that s/he will remember what they say.

X summarizes points of agreement and disagreement when appropriate.

X keeps track of points others make.

X assures others that s/he is listening by using verbal acknowledgements.

X assures others that s/he is receptive to their ideas.

X asks questions that show an understanding of others' positions.

X shows others that s/he is listening by body language (e.g., head nods).

If used for research purposes, please cite as follows: Bodie, G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity with the interpersonal domain. *Communication Quarterly*, 59, 277- 29.

The Active-Empathic Listening Scale (AELS)

Version: General, Self-Report

Please read each statement and indicate how frequently you perceive it is true about you using the following scale:

1 =Never or almost never true

2 =Usually not true 3 =Sometimes but infrequently true

4 =Occasionally true

5 =Often true

6 =Usually true

7 =Always or almost always true

Sensing

I am sensitive to what others are not saying.

I am aware of what others imply but do not say.

I understand how others feel. I listen for more than just the spoken words.

Processing

I assure others that I will remember what they say.

I summarize points of agreement and disagreement when appropriate.

I keep track of points others make

Responding

I assure others that I am listening by using verbal acknowledgements.

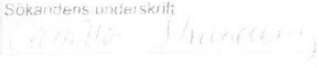
I assure others that I am receptive to their ideas.

I ask questions that show my understanding of others' positions.

I show others that I am listening by my body language (e.g., head nods).

Notes: Items should be randomized prior to administration. If used for research purposes please cite as follows: Bodie, G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity with the interpersonal domain. *Communication Quarterly*, 59, 277- 295.

Social- och hälsovårdssektorn
Ansökan om forskningsstillstånd

Sökandens uppgifter	Namn Camilla Strandberg	
		E-postadress camilla.strandberg@abo.fi
Forsknings- handledare	Forskningsansjält: Lärarinställ eller annat sambund Abo Akademi	Sökandens uppgift/tjänsteställning Magisterstuderade Sjukskötare och verksamhetsledare (E-besvärstjänst)
	Namn: Regina Santamak Fischer	Lärdomsgrad och yrke Sjukskötare, Medicin doktor, Beroendeförvarings
Datum och underskrift	Verksamhetsställe och adress Abo Akademi, Fakulteten för pedagogik och välfärd, PB 311, 65101 Vasa	
	Telefon +358221531 (Abo Akademi växel)	E-postadress regina.santamak.fischer@abo.fi
Hylls av beslutsfat- tare	12 / 10 / 2021	Sökandens underskrift 
	Beslut om forskningsstillstånd <input checked="" type="checkbox"/> Forskningsstillstånd beviljas <input type="checkbox"/> Forskningsstillstånd avslås	
	Villkor för beviljandet <input checked="" type="checkbox"/> Ett villkor för beviljandet av tillstånd för forskning och för överlåtelse av information för ändamålet är att forskaren vid all hantering av information förbinder sig att iaktta den lagstiftning som reglerar hantering av personuppgifter. Forskaren är skyldig att iaktta datasekretess vid hanteringen av information och att endast använda informationen för detta forskningsuppdrag. Efter forskningsuppdraget ska informationen förstöras på ett godtagbart sätt. <input checked="" type="checkbox"/> Sökanden ska leverera den färdiga rapporten när forskningsuppdraget är slutfört. <input type="checkbox"/> Övriga villkor:	
	Motiveringar till avslag	
Datum och beslutsfat- tarens underskrift	31121	Unde

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
TJÄSTEINNEHAVARBESLUT

2022-02-09

09.02.2022

§ 11/2022

2

213/05.00.00/202

Tutkimusluvan myöntäminen

Selostus/Redogörelse Tutkimusluvan myöntäminen

Perustelut/Motiveringar Camilla Strandberg opiskelee hoitotieteen maisteriksi Åbo Akademi Fakulteten för pedagogik och välfärd oppilaitoksessa. Pro gradu-tutkielman aihe on "Medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande" tutkimusaineisto kerätään pro gradu suunnitelman mukaisesti. Suunnitelma vastaa Pro gradu tutkielmalle asetetut vaatimukset ja tutkimuslupa voidaan myöntää.

Päätös/Beslut Myönnetään tutkimuslupa pro gradu-tutkielman "Medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande". Tutkimuksen suorittamiseksi kerätty aineisto on luottamuksellinen, säilytetään tietoturvallisesti ja sitä käytetään vain tutkimustehtävää varten. Osallistujia tiedotetaan tutkimuksen tavoitteista ja tietojen käyttötarkoituksesta. Osallistujat ovat tietoisia siitä, että he voivat kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen koko tutkimuksen aikana. Tutkimuksen osallistujat eivät ole tunnistettavia ja kerätty tutkimusmateriaali tuhoetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen asianmukaisella tavalla.

Jakelu/Distribution



Deltagare sökes till en intervjustudie om “Medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande”

Att lyssna är mera än att höra. Studien är min magisteravhandling inom vårdvetenskap. Intervjuerna bandas och beräknas ta 1-1,5 timme och är arbetstid. Deltagande är frivilligt och deltagarna förblir anonyma i studiens alla skeden. Resultatet av studien delges åt deltagarna om så önskas.

Hoppas att så många som möjligt vill delta i denna intressanta studie. Ta modigt kontakt, så kommer vi överens om en intervjutid.

En trevlig fortsättning på hösten!

Camilla Strandberg

Studerande

camilla.strandberg@abo.fi

tel: 0400-699 863

Regina Santamäki Fischer

Handledare, Medicine doktor, docent i omvårdnad

WE WANT TO
HEAR FROM YOU





Osallistujia haetaan haastattelututkimukseen “Työntekijöiden kokemukset esihenkilön kuuntelemisesta”

Kuunteleminen on enemmän kuin kuuleminen. Tutkimus on maisteri opinnäytetyöni hoitotieteessä. Haastattelut nauhoitetaan ja kestävät arviolta 1-1,5 tunti/a ja on työaika. Osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujat ovat anonymiä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen lopputuloksesta tiedotetaan osallistujille niin halutessa.

Toivon että moni on kiinnostunut osallistumaan tähän mielenkiintoiseen tutkimukseen. Ottakaa rohkeasti yhteyttä, niin sovitaan haastatteluajasta.

Hyvää syksyn jatkoa!

Camilla Strandberg

**Opiskelija
doktor, docent i omvårdnad**

camilla.strandberg@abo.fi

puh: 0400-699 863

Regina Santamäki Fischer

Ohjaaja, Medicine

**WE WANT TO
HEAR FROM YOU**



Intervjuguide

Bakgrundsfakta

Kön:

Ålder:

Utbildning:

Arbetserfarenhet inom vården (tid):

Anställningsförhållande:

Modersmål:

1. Kan du berätta för mig om dina erfarenheter av att din ledare (chef, närförman, avdelningsskötare) lyssnar på dig?

2. Vad är det som gör att du upplever att hen (han/hon) lyssnar på dig?

Kan du ge exempel på någon situation eller händelse? Vad är det som påverkar upplevelsen att hen (hon/han) lyssnar på dig? Hur märks det att hen lyssnar? På vad märker du att hen lyssnar? Hur känns det då hen lyssnar?

Vad påverkar upplevelsen att hen (han/hon) inte lyssnar på dig?

Kan du ge exempel på någon situation eller händelse? Vilka faktorer påverkar upplevelsen att hen inte lyssnar på dig? Hur märks det att hen inte lyssnar? På vad märker du att hen inte lyssnar? Hur känns det när hen inte lyssnar?

Kan du berätta varför det är viktigt att din ledare lyssnar på medarbetarna?

Tillägsfrågor:

BERÄTTA MERA! KAN DU FÖRKLARA/ FÖRTYDLIGA?

Tutkimusopas

Taustatietoja

Sukupuoli:

Ikä:

Koulutus, tutkinto:

Työkokemus hoitoalalta (aika):

Työsuhte:

Äidinkieli:

1. Voisitko kertoa minulle kokemuksistasi kun esihenkilösi kuuntelee sinua?

2. Mikä vaikuttaa kokemukseen että hän kuuntelee sinua?

Voitko antaa esimerkin tilanteesta tai tapahtumasta? Mitkä tekijät vaikuttaa kokemukseen että hän kuuntelee sinua? Miten huomaa että hän kuuntelee? Mistä huomaat että hän kuuntelee? Miltä tuntuu kun hän kuuntelee?

Mikä vaikuttaa kokemukseen että hän ei kuuntele?

Voitko antaa esimerkin tilanteesta tai tapahtumasta? Mitkä tekijät vaikuttaa kokemukseen että hän ei kuuntele sinua? Miten huomaa että hän ei kuuntele? Mistä tiedät että hän ei kuuntelee? Miltä tuntuu kun hän ei kuuntele?

Voisitko kertoa miksi sinusta on tärkeätä että esihenkilö kuuntelee työntekijöitä?

Lisäkysymyksiä:

KERRO ENEMMÄN! VOITKO SELITTÄÄ/ SELVENTÄÄ?



Samtyckesformulär

Skriftligt, informerat samtycke till medverkan i intervjustudien

”Medarbetarnas upplevelse av ledarens lyssnande”

Jag har informerats om studiens syfte, om hur informationen samlas in, bearbetas och behandlas. Jag har även informerats om att mitt deltagande är frivilligt och att jag, när jag vill, kan avbryta min medverkan i studien utan att ange orsak. Jag samtycker härmed till att medverka i denna intervjustudie som handlar om medarbetarens upplevelser av ledarens lyssnande.

Borgå _____ / _____ 20____

Deltagarens underskrift: _____

Namnförtydligande: _____

Forskarens underskrift: _____

Namnförtydligande : _____

Kontaktuppgifter

Camilla Strandberg
camilla.strandberg@abo.fi
0400-699 863

Handledare
Linda Nyholm
linda.nyholm@abo.fi
02-21531



Suostumuslomake

Kirjallisesti annettu suostumus osallistumisesta haastattelututkimukseen ”Työntekijän kokemukset esihenkilön kuuntelemisesta”.

Olen saanut tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, miten tietoa kerätään, työstetään ja käytetään. Minua on myös informoitu siitä että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää milloin haluan, kertomatta syytä. Täten suostun osallistumaan haastattelututkimukseen työntekijöiden kokemukset esihenkilön kuuntelemisesta.

Porvoo ____ / ____ 20 ____

Osallistujan allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Tutkijan allekirjoitus: _____

Nimenselvennys : _____

Yhteystiedot

Camilla Strandberg
camilla.strandberg@abo.fi
0400-699 863

Ohjaaja
Linda Nyholm
linda.nyholm@abo.fi
02-21531