

EXAMENSARBETE - MAGISTERNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
M 2023:70

Inget sitter i väggarna

Organisationskultur och ledarskap -

Vägen till hållbart ledarskap inom vård och omsorg

Författare: Alma Agic

Författare: Erika Norlander Ekberg



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Examensarbetets titel: *Inget sitter i väggarna – Organisationskultur och ledarskap - Vägen till hållbart ledarskap inom vård och omsorg.*

Titel på engelska: Organizational culture and leadership - the way to sustainable leadership in nursing care

Författare: Alma Agic och Erika Norlander Ekberg

Huvudområde: Vård- och omsorgsadministration

Nivå och poäng: Magisternivå, 15 högskolepoäng

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

Handledare: Luis Conde-Costas

Examinator: Agneta Kullén Engström

Sammanfattning

I Sverige finns ett gemensamt mål att bedriva en god och lika vård på lika villkor för alla. Vård- och omsorgssektorn står inför stora framtida utmaningar utifrån kompetensförsörjningen för att kunna bedriva en god vård. För att attrahera och behålla arbetskraft är det av stor vikt att prioritera arbetsmiljöarbetet och stärka ledarskapet. Organisationens syn på ledarskap påverkar vilka chefer som rekryteras och förutsättningarna för hur ledarskap skapas och utvecklas. Förstalinje chefer inom vård- och omsorg har komplexa uppdrag i jämförelse med chefer inom andra branscher med tanke på storlek på arbetsgrupper, uppdragsbeskrivning, ekonomiska utmaningar och sämre organisatoriskt stöd. Organisationerna inom vård- och omsorg har färdigställt värdegrund som en del av marknadsföringsfilosofi och från ledning önskad organisationskultur, medan arbetsplatser har utvecklat egna kulturer och normer vilket leder till att förstalinje chefer hamnar i svår position då dem ska balansera mellan dessa kulturer. Tidigare forskning har påvisat att hållbart ledarskap har stor vikt för både organisationen, arbetsplatsen och förstalinjens chefer.

Syftet med studien var att med fokus på vård och omsorg, undersöka huruvida det ömsesidiga förhållandet mellan ledarskap, psykologisk trygghet, mångfald organisationskultur och arbetsplatskultur främjar ett hållbart ledarskap.

Metoden som använts är kvalitativ metod, där sex förstalinje chefer från olika delar av vård- och omsorg intervjuats då målet var att undersöka deras upplevelser och erfarenheter för att få en ökad förståelse hur organisationskultur och arbetsplatskultur påverkar och påverkas av ledarskapet. Intervjuerna har analyserats och sammanfattats utifrån följande kategorier: *organisationskultur, arbetsplatskultur, psykologisk trygghet samt ledarskap och hållbart ledarskap.*

Resultatet har påvisat en betydlig skillnad mellan organisationskulturen och arbetsplatskulturen samt deras påverkan på förstalinje chefer och dennes ledarskap. Vidare, har det påvisat att förstalinje chefer upplever att ledarskapet blir mindre hållbart utifrån organisationskultur, medan mer hållbart utifrån arbetsplatskultur. Förstalinje chefer arbetar i hög grad att implementera en hållbar arbetsplatskultur där de poängterar vikten av ett närvarande och tillitsbaserat ledarskap.

Nyckelord: *organisationskultur, arbetsplatskultur, förstalinje chef, hållbart ledarskap, psykologisk trygghet och mångfald*

Abstract

In Sweden, there is a collective goal of providing high-quality and equitable care on equal terms for all. The health and social care sector faces significant future challenges in the area of competence maintenance in order to be able to provide high-quality care. To attract and retain a workforce, it is of great importance to prioritize work environment management and strengthen leadership. An organization's perspective on leadership impacts which managers are recruited and the conditions for how leadership is created and developed. Taking into consideration the size of work groups, mission statement, economic challenges and comparatively weak organizational support, first line managers within health and social care have complex assignments in comparison with managers in other sectors. Organizations within the health and social care sector have finalized values as a part of their marketing philosophy and the organizational culture desired by leadership, while workplaces have developed their own cultures and norms, which leads to first line managers being placed in the difficult position of balancing between these cultures. Previous research has demonstrated that sustainable leadership is of great importance for organizations, workplaces, and first line managers.

The purpose of this study was to, with a focus on health and social care, investigate to what extent the reciprocal relationship between leadership, psychological security, diverse organizational cultures and work cultures promotes sustainable leadership.

The method of this study is a qualitative one, based on interviews conducted with six first line managers from different areas within the health and social care sector, with the goal of investigating their experiences in order to gain an increased understanding of how organizational culture and workplace culture affect and are affected by leadership. We have analyzed and summarized these interviews in relation to the following categories: organizational culture, workplace culture, psychological security, leadership and sustainable leadership.

The results demonstrate a significant distinction between organizational culture and workplace culture, as well as their impact on first line managers and their leadership. Furthermore, they demonstrate that first line managers feel that leadership becomes less sustainable in relation to organizational culture, but more sustainable in relation to workplace culture. First line managers work extensively with the implementation of sustainable workplace cultures, where they stress the importance of a present and trust-based leadership.

Keywords: *Organizational Culture, Workplace Culture, First Line Manager, Sustainable Leadership, Psychological Security, Diversity*

Förord

Arbetet med denna studie har varit mycket givande för oss. Vi har fått en bredare förståelse för kulturella skillnader mellan organisationer och arbetsplatser. Under våren har vi träffats flera gånger i veckan digitalt och haft många intressanta och givande diskussioner.

Vi vill vi tacka alla i vår närhet för tid, uppmuntran och tålamod, i synnerhet våra familjer för förståelse och stöttning under arbetets gång. Ett stort tack vill vi ge varandra för ett synnerligen gott samarbete, då vi trots våra olikheter har hittat ett gemensamt språk och blivit vänner under resans gång.

Slutligen vill vi skicka ett varmt tack till våra respondenter för er tid, ert mod och tro på vårt syfte. Det är era tankar, klokskaper och erfarenheter som är bärande för denna studie. Sist men inte minst vill vi tacka våra tålmodiga hundar som kanske blivit en aning smartare genom att sitta bredvid två mattar som skriver och diskuterar. Nu lovar vi er långa promenader och mycket lek.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<i>INLEDNING</i>	1
<i>BAKGRUND</i>	1
<i>PROBLEMFÖRMULERING</i>	3
<i>SYFTE</i>	3
<i>TIDIGARE FORSKNING</i>	4
Organisationskultur	4
Ledarskap	5
Hållbart ledarskap	6
Mångfald	7
Kritik av organisationskulturbegreppet	8
Centrala begrepp	9
<i>TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</i>	10
Kulturens tre nivåer	10
Mångfald och tvärkulturellt ledarskap	12
Psykologisk trygghet	14
<i>METOD</i>	15
Ansats	15
Förförståelse	16
Deltagare	16
Datainsamling	18
Dataanalys	19
Etiska överväganden	20
Validitet och reliabilitet	21
<i>RESULTAT</i>	22
Organisationskultur	23
Arbetsplatskultur	27
Psykologisk trygghet	30
Ledarskap och hållbart ledarskap	33
<i>DISKUSSION</i>	38
Resultatdiskussion	38
Metoddiskussion	45
<i>SLUTSATSER</i>	47
<i>11. REFERENSER</i>	49

INLEDNING

Genom att själva erfara förstalinjecheferns uppdrag på olika arbetsplatser har vi lagt märke till hur organisationskulturer kan skiljas åt samt hur dessa skillnader kan påverka arbetsgrupper och första linjechefer, men även relationen mellan förstalinje chef, arbetsgrupp och organisation. Magisterutbildningen *Hållbar utveckling och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg* har gett oss en bred kompetens inom områdena hållbarhet, ledarskap, utveckling och insikter i hur en chef kan främja hälsa och välmående på en arbetsplats inom vård och omsorg. Vår nya kompetens och specifika kunskapen har väckt vår nyfikenhet vad gäller samspelet mellan hållbart ledarskap och organisationskultur. Det väckte ett intresse att fördjupa våra kunskaper ytterligare och vår ambition var att försöka hitta svar för en trygg väg mot hållbart ledarskap. Något som vi, förstalinjechefer eller andra chefsroller inom vård och omsorg kan tillämpa i strävan mot att uppnå en tryggare arbetsmiljö och tillfredsställda medarbetare som förhoppningsvis kan leda till en både en sann arbetsglädje och ökad effektivitet.

BAKGRUND

Svensk vård- och omsorg är uppstrukturerat på så sätt att stat, region och kommun har ett delat ansvar för hälso- och sjukvårdssystemet. Myndigheter, såsom riksdagen och regeringen röstar fram författningar som är en laglig grund i hur vården skall bedrivas, till exempel; Hälso- och sjukvårdslagen, Patientsäkerhetslagen och Socialtjänstlagen. I Sverige finns det ett gemensamt mål att bedriva en god vård på lika villkor för alla (SKR 2022 a). Riksdagen har bland annat ansvar för att ge ramarna för hälso- och sjukvården, lägga fram en budget, styra upp statsbidrag, besluta om förpliktelser, tillvägagångssätt för insatser och investeringar och besluta om hur offentliga statliga medel får användas. Vidare ansvarar regeringen för att teckna överenskommelser med olika organisationer för att säkra god och trygg vård (SKR 2022 a).

Regioner och kommuner ansvarar för hälso- och sjukvård då de beslutar om hur vården ska planeras och bedrivas, bl.a. sjukhus, vård i hemmet, särskilt boende, vård- och hälsocentraler. I deras uppdrag ingår att säkra och planera bemanning, förtydliga uppdrag, ersättning till verksamheterna och löneutveckling. Regioner och kommuner har även ansvar för ersättning och uppdrag till privata utförare med offentlig finansiering. Särskilda beskattningsrätten, statliga bidrag och stimulansmedel används för att finansiera hälso- och sjukvården på regional och kommunal nivå (SKR 2022 a).

Vård- och omsorgssektorn står inför stora framtida utmaningar för att lyckas med uppdraget att bedriva patientsäker vård. För att attrahera arbetskraft och skapa möjlighet till individuell utveckling för varje enskild medarbetare behöver arbetsgivare erbjuda heltidsarbete, öka jämställdhet samt genom att prioritera arbetsmiljöarbetet stödja medarbetarnas utveckling samt stärka ledarskapet (SKR, 2022 b). Även UK College of Personal Development (2023) poängterar vikten av den individuella utvecklingen och delar den i nivåer: självkännedom, utvecklingens riktning, motivation och agerande samt balans.

Ekeberg, Lepp och Dahlberg (2004) påvisade i sitt projekt att genom djupare förståelse, medvetenhet och aktiv självreflektion har man förmågan att upptäcka sig själv. De kallar det "konst av självreflektion" och förklarar att den leder till ökad självmedvetenhet, förståelse och mognad. Deras projekt kan styrkas och betraktas genom Joo, Park och Lees (2021) utfall som påvisar att individens värderingar och organisationens värderingar har stark påverkan på varandra och så småningom resulterar i individuella och organisationers utfall. De menar att hög kompatibilitet mellan medarbetarnas egenskaper och egenskaper på organisationsnivå leder till positiva utfall för organisationen.

Bowers, Hall och Srinivasan (2017) uppmärksammar i sin artikel vikten av att välja rätt ledare som har rätt kompetens och kan hantera verksamhetens behov och organisationens förväntningar. Alvesson (2015) beskriver ledarskap som ett komplex socialt fenomen, som handlar om djupgående tolkningar av handlingar och verbal kommunikation. Ledarskapet innefattar mer än bara relationen mellan ledare och medarbetare. SKR (2022 b) betonar vikten av organisationens syn på ledarskap då den påverkar vilka chefer som rekryteras, men också hur förutsättningarna för ledarskap skapas och utvecklas. Vidare menar de att ett väl fungerande arbetsmiljöarbete är av stor betydelse för medarbetarnas välmående.

Svenska läkaresällskapet (2023) beskriver ett direkt samband mellan styrsystemet i hälso- och sjukvården, medarbetarnas arbetsmiljö och vård av patienter. De menar att det är av största vikt att ta vara på allas kompetenser, oavsett yrkesgrupp då de menar att hälso- och sjukvården är tvärprofessionell. En viktig faktor är att inspirera medarbetarna att känna sig välkomna att visa sitt engagemang i organisations- och styrningsfrågor (Svenska läkaresällskapet, 2023).

För att klara kompetensutmaningen är ett välfungerande ledarskap avgörande för att bygga attraktiva arbetsplatser där medarbetare kan utvecklas och engageras (SKR, 2022 c). Även Sehrish, Ghulam och Fouzia (2020) menar att fokus i hållbara organisationer bör läggas på den sociala dimensionen. De menar att om det finns motivation och arbetsglädje och en humanistisk människosyn främjar det medarbetarnas välmående.

SKR (2022 c) skriver i sin rapport om vikten av att prioritera arbete kring att säkra en sund arbetsmiljö. Något som Suntarbetsliv (2023 a) beskriver visuellt i sitt diagram med friskfaktorer såsom rättvis och transparent organisation, närvarande och tillitsfullt ledarskap, delaktighet, kommunikation och återkoppling, prioritering av arbetsuppgifter, kompetensutveckling, systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen och tidiga insatser.

Första linjechefer har ett stort ansvar för att leda verksamheter och uppdragen är ofta komplexa. Björk och Härenstam (2016) påvisar i sin studie att första linjechefer inom vård och omsorg inte har önskvärda organisatoriska förutsättningar, utan snarare det motsatta med stora medarbetargrupper, ekonomiska utmaningar och generellt ett sämre organisatoriskt stöd än andra branscher.

PROBLEMFÖRMULERING

Utifrån vår egen erfarenhet består vård och omsorg i Sverige ofta av stora och komplexa organisationer, oavsett om de är privata, regionala eller kommunala. Dessa organisationer har ofta gemensamt att det finns en färdigställd värdegrund som ligger som grund för den från ledningen önskade organisationskulturen. Dock har varje verksamhet utvecklat egna arbetsplatskulturer och normer för hur det fungerar i enskilda verksamheter.

Alvesson (2015) beskriver komplexiteten för mellanchefer som påverkas av och förväntas interagera med högsta ledningens kultur samtidigt som den förväntas uppfylla krav från medarbetarna som har gruppvärderingar och normer, en organisationskultur som inte alltid överensstämmer med den högsta ledningens.

Vi vill i vår studie belysa denna komplexitet där förstalinje chefer ofta hamnar i en svår position i rollen som mellanchefer, då de ska balansera mellan dessa olika kulturer; den som kommer från högsta ledningen och den kultur som finns på den arbetsplats där de är verksamhetsansvariga. Vidare vill vi undersöka hur förstalinje chefer i denna komplexitet förhåller sig till hållbart ledarskap.

SYFTE

Syftet med denna studie är att med fokus på ledarskap inom vård och omsorg, undersöka huruvida det ömsesidiga förhållandet mellan förstalinje chefers ledarskap, psykologisk trygghet, mångfald, organisationskultur och arbetsplatskultur främjar ett hållbart ledarskap.

Frågeställningar

1. Hur upplever och påverkas första linjechefer inom vård- och omsorg den befintliga *organisationskulturen* samt den rådande *arbetsplatskulturen*?
2. Upplever första linjens chefer att ledarskapet inom vård- och omsorg blir mer eller mindre hållbart på grund av *organisationskulturen* och *arbetsplatskulturen*?
3. Vilken betydelse har psykologisk trygghet och mångfald för hållbart ledarskap?

Disposition

I uppsatsens bakgrund introduceras läsaren i vård och omsorg samt ledarskap och organisationskultur. Det följdes sedan av problemformulering, syfte och frågeställningar. I efterföljande kapitel presenteras tidigare forskning och centrala begrepp. Därefter presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för analysen av den kvalitativa undersökningen. I nästkommande kapitel följer en metoddel

som beskriver tillvägagångssättet för studiens genomförande, samt de val som gjorts angående urval och undersökningsmetod. I följande kapitel presenteras resultat av de kvalitativa intervjuer vi genomfört och det presenteras i olika kategorier och därefter följer ett kapitel med diskussion kopplat till de teoretiska utgångspunkterna och sedan följer en metoddiskussion. I uppsatsens sista del förs slutdiskussioner kring frågeställningarna och förslag till vidare forskning presenteras.

TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel redovisas tidigare forskning kring organisationskultur, ledarskap, hållbart ledarskap och mångfald. Det sista delkapitlet handlar om kritik mot begreppet organisationskultur.

Organisationskultur

Organisationskultur har studerats sedan 1940-talet, men det var först under 1980-talet som forskningen tog fart då ett ökat intresse för värderingar och hur människor agerade växte fram i företag och organisationer. Från att arbetet sågs som en inkomstkälla växte behovet av att få ut mer av arbetet i form av god arbetsmiljö och goda arbetsförhållanden (Bang, 1999). De senaste årtiondena har intresset för organisationskultur kvarstått, men många organisationer har fokuserat på värdegrundsfrågor och organisationsidentitet i stället för en djupare analys av organisationskultur (Alvesson 2015). Alvesson är kritisk till detta och menar att värdegrundsarbete syftar till att bygga en fasad utifrån marknadsföring, affärsidé och strategi för att styra medarbetare i stället för att utveckla och förankra en organisationskultur. Han menar att det primärt är offentliga organisationer som ägnat sig åt detta, medan yngre och moderna företag (i synnerhet inom IT-branschen) aktivt arbetar för att bygga en organisationskultur (Alvesson 2015).

Enligt Schein (2016) är begreppet organisationskultur svårt att definiera, då han menar att kultur är något som en grupp lär sig med tiden. Vidare beskriver han att kulturbegreppet spänner över flera dimensioner och menar att det idag finns en tonvikt på ledningens roll i det kulturella innehållet, men poängterar vikten av att se hur människor interagerar med varandra är en lika viktig del av en organisationskultur (Schein 2016).

Maamari och Saheb (2017) menar att organisationens kultur påverkar ledare beroende på i vilken utsträckning de blivit en del av kulturen och hur väl de passar in i organisationens kultur. Å andra sidan beskriver Carvalho, Sampaio, Rebentisch, Carvalho och Saraiva (2019) att något samband mellan organisationens anpassningsbarhet och främjandet av den kulturella förändringen fortfarande inte är påvisat. De menar att utveckling av den befintliga kapaciteten för att förändra och förankra organisationskulturen inte eftersträvas i organisationer.

Medarbetare bedöms ofta utifrån hur de lyckas anpassa sig till arbetsplatskulturen och passar in i arbetsplatsens kultur. Det finns ett positivt samband mellan hur väl medarbetare ser sig som en del av organisationskulturen och medarbetarnöjdhet. Det finns också tydliga samband mellan ett företags framgång och en tydlig och stark kultur som bygger på värderingar och övertygelser och är väl implementerad i organisationen (Maamari & Saheb, 2017). Alvesson (2015) menar att ledning i organisationer och företag är väl medvetna om betydelsen av en stark organisationskultur, men poängterar också att ledningen ofta saknar tillräcklig kunskap om hur människor och organisationer fungerar. Även Veloso, Sousa, Au-Yong-Oliviera och Walter (2021) menar att ledare som förstår sig på människans komplexitet bättre kan förstå både individers och grupperns beteendedynamik på arbetsplatser. För att kunna möta behovet behöver man tänka på val av rätt ledare menar Bowers, Hall och Srinivasan (2017), som uppmärksammar vikten av att rätt ledare som har rätt kompetens och kan möta organisationskulturen på rätt sätt kan hantera komplexa situationer. En relevant parallell ger Qaisar, Noor, Adeel och Syed (2020) då de resonerar kring medarbetarnas möjlighet och rätt till att uttrycka sina tankesätt om arbetsmiljön. De menar att en psykologisk trygghet är en viktig grund för medarbetarna där organisationskulturen tillåter alla att tala säkert om konflikter utan att känna någon rädsla. Även Sehrish, Ghulam och Fouzia (2020) menar att fokus i hållbara organisationer bör läggas på den sociala dimensionen. De menar att om det finns motivation och arbetsglädje och en humanistisk människosyn främjar det medarbetarnas välmående.

Su, Baird och Munir (2021) menar att det är svårt att förändra organisationskulturen, men menar dock att chefernas roll i hantering av organisationens motståndskraft spelar en viktig roll. De har kommit fram i sin forskning att chefer bör sträva efter att främja de betydelsefulla kulturella värdena.

Thompson och McHugh (2009) uttrycker i sin bok en kritik mot att många organisationer strävar efter att skapa ett socialt system som passar och lämpar sig och tillfredsställer organisationernas värderingar. Det vill säga företag jobbar på att omprogrammera människobeteende innan de kan lämnas åt självständigt arbete. De menar vidare att ett sådant synsätt kan direkt påverka den kreativa organisatoriska utvecklingen då organisationer strävar efter att rekrytera personer med liknande tankesätt som har redan en positiv inställning gentemot sig själva och organisationen. Det här diskuterar Rova och Appelqvist (2022) som menar att det finns uppenbara risker med det de kallar grupptänkande, att en grupp är alltför likformig och därför okritiskt fattar beslut. Risker är stor att en alltför homogen grupp med liknande social och ideologisk bakgrund inte ifrågasätter och därmed missar bättre alternativa lösningar. En ledare som helt okritiserat får med sig grupper kan i sin värsta form skapa utrymme till mobbing, rasism och allvarliga konflikter (Rova & Appelqvist 2022).

Ledarskap

Holmberg (2020) betraktar ledarskap genom två olika logiker som är beroende av varandra. Den ena är kryssnings- och den andra expeditivlogiken. Han menar att ledarskap innebär samverkan som har som syfte att utforska och definiera samt agera inbjudande till något konstruktivt och innovativt. Tillit mellan aktörer anses som en

central del i ledarskapet som är en grund i samband med komplexa situationer. Avsaknad av samma kan leda till oförmågan att ta sig vidare från enkla processer och uppgifter (Holmberg 2020).

Ledarskapets betydelse för organisationens utveckling har en central plats i forskningen och ska ses som en viktig resurs i arbetet menar Delleve och Eriksson (2016). I många decennier har kvalitativ forskning om ledarskap handlat om att försöka hitta svar på vad som är mer effektivt: att balansera eller interagera frågor om uppgift och frågor om individ (Bolman & Deal 2020).

Först från sent 1960-tal och framåt började forskarna intressera sig mer utav arbetsplatsens politiska och symboliska aspekter. Ledarskap och chefskap bör betraktas som två olika dimensioner då chef fokuserar mer på det exekutiva, medan ledare tänker långsiktigt och fokuserar både på inre och yttre faktorer samt påverkar personer runt om sig oavsett om de faller under deras jurisdiktion. Oavsett dimensionen har förstalinjechefer möjlighet att skapa en effektiv verksamhet genom att använda sig av symboliska former och aktiviteter (Bolman & Deal 2020).

Hållbart ledarskap

You cannot get through a single day without having an impact on the world around you. What you do makes a difference, and you have to decide what kind of difference you want to make.” - Jane Goodall, British primatologist/anthropologist ([Dr. Jane Goodall's Best Quotes - Eco-Age](#))

Alla människor har möjlighet att göra något för omvärlden, dock har inte alla förmågan. Även Murphy beskriver i sin bok att hållbarhetstänk är inte något som ledare föds med, utan är något som byggs på med tiden och under rätta omständigheter (Murphy 2022). Murphy (2022) menar att medvetenheten som innebär förståelse för omgivningen, förändringsprocesser, förmåga att se sig och lära känna sig själv som ledare är nog en av nycklarna till det hållbara i ledarskapet, något som även Jane Goodall syftar på i sitt citat. Alla har makt att göra någon förändring och vi påverkar förändringar i omgivningen kontinuerligt utan att vara medvetna om det. Medvetna handlingar leder till mer hållbara förändringar och påverkan, oavsett skalan (Murphy 2022). Vidare menar Murphy (2022) att ledare som har jobbat inom flera organisationer, olika länder eller regioner i hemlandet och genom det kommit i kontakt med flera olika organisations- och arbetsplatskulturer har påvisat en mognad i arbetsprocesser och förståelse på en annan nivå. Något som definitivt har bidragit till att vara hållbar i sitt ledarskap.

Tidigare forskning har påvisat att ledarskap som riktar sig mot hållbar påverkan är viktigt då omvärlden ändras konstant och konkurrensen på marknaden ökar. Ett hållbart ledarskap bör fokusera på att skapa stadig ekonomi, social omgivning, arbetsmiljö och ett tryggt samarbete med alla involverade. Något som kan inte åstadkommas av enbart ledare då det är människor som utför allt arbete. Hållbart ledarskap är enbart möjlig om ledare och medarbetare har en trygg relation och gott samarbete (Choi 2021).

Dellve och Erikssons (2016) belyser relationen mellan hållbarhet, god arbetsmiljö och goda arbetsförhållanden och hur ledarskapet kan påverka sambandet mellan hållbart ledarskap och organisationskultur. *Det är inte hur man har det – det är hur man tar det* skriver Dellve och Eriksson (2016, s.7) och menar att individens förhållningssätt har stor påverkan på upplevelsen av hälsa och välmående. De menar bland annat att om den enskilde upplever arbetssituationen hanterbar, har en acceptans för både sina egna tillkortakommanden och sina styrkor, har förmågan att bygga och behålla goda relationer och upplever en känsla av autonomi har en direkt koppling till individens upplevelse av hållbarhet. Ledare bör utifrån ett hållbarhetsperspektiv vara strukturerade, ärliga, närvarande i verksamheten, tjänande och arbeta för alla medarbetares delaktighet (Dellve & Eriksson 2016).

En parallell kan dras mellan det hållbara ledarskapet och det agila ledarskapet, då det finns gemensamma beröringspunkter i form av att ledaren delegerar makt och beslutsfattande till medarbetarna. Förespråkare för det agila arbetssättet menar att det leder till ökat engagemang och bättre presentationer (Thoren 2017). Det agila ledarskapet skiljer sig dock från det traditionella ledarskapet som utgår från ett *bottom-up* perspektiv i stället för det traditionella sättet att se på ledarskap som *top-down*. Inom agilt ledarskap fokuserar ledaren på relationsskapande, att motivera medarbetarna, öppen kommunikation där alla medarbetare har insyn i hela organisationen. Agila organisationer strävar efter transparens och att medarbetarna är involverade i beslutsfattandet (Thoren 2017).

Mångfald

Det finns ingen allmängiltig definition av ordet mångfald utan det handlar om likheter och olikheter (Rova & Appelqvist 2022). Enligt Arbetsmiljöverket innebär olikheter vad gäller kön, social tillhörighet, ålder, religion, etnisk och kulturell tillhörighet, sexuell läggning, funktionsnedsättning och religionstillhörighet (Arbetsmiljöupplysningen 2023). Rova och Appelqvist (2022) poängterar att mångfald är mer komplext och att vi också måste se mångfald utifrån människors unika egenskaper och personlighet. De menar att vi formas av utbildning, intressen, värderingar, familjeförhållanden och erfarenheter men också av våra behov. Rova och Appelqvist (2022) och Lacmanovic och Beletic (2022) menar att organisationer under senare tid börjat intressera sig alltmer för personliga egenskaper, människors attityder och vad som motiverar människor. Lacmanovic och Beletic (2022) förklarar att mångfald på arbetsplatser är snarare en regel än undantag och att management bör förhålla sig till det. De menar att för att kunna leda utifrån mångfaldsperspektiv måste cheferna utmana sig själva och övervinna egna fördomar. Detta för att skapa utrymme för medarbetarna att uttrycka sin kreativitet och visa sin fulla potential där de kommer kunna byta ut idéer och tankar fritt. Något som ökar effektiviteten, skapar harmoni på arbetsplatsen och leder till bättre problemlösning då var och en bidrar med egna erfarenheter och kompetens. Detta resulterar i ökad moral och en känsla av att vara en del av organisationen, menar Lacmanovic och Beletic (2022).

Kritik av organisationskulturbegreppet

Flertalet forskare ställer sig frågande till om organisationskultur kan användas som analytiskt verktyg, då det är svårdefinierat och det finns en uppsjö av olika tolkningar av begreppet och det kan därmed inte användas på ett vetenskapligt sätt. Kritik har framkommit då begreppet organisationskultur använts som förklaring till en mängd olika förhållanden och forskare har anpassat begreppet för att finna förklaringsmodeller i sin forskning (Bang 1999).

Själva ordet, organisationskultur, talar emot vad kulturbegreppet handlar om. Kultur skapas inte i organisationen utan mellan människor (Bang 1999). Något som även Alvesson (2020) reflekterar över.

Enligt Bang (1999) kan man lätt få intrycket att organisationskultur som kulturbegrepp är nytt, men många discipliner har använt kulturbegreppet i årtionden och detta är således inget nytt. Bang (1999) jämför med liknelsen *Gammalt vin på nya flaskor* (Bang 1999, s. 196), men menar också att vinet är det samma som tidigare. Vidare menar han att organisationskultur innefattar gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden, men dessa begrepp har sedan länge funnits inom fältet organisationspsykologi och är därmed inte något nytt i forskning om organisationer. Vissa forskare menar dock att organisationsforskningen fått en ny betydelse och nya infallsvinklar genom kulturbegreppet (Bang 1999).

Thompson och McHugh (2009) ifrågasätter organisationskulturens syfte - är det ett sätt att öka engagemanget hos medarbetarna eller ett sätt för ledningen att visa sin dominans genom kontroll, menar de. Allt från att en chef kontrollerar om medarbetarna är inloggade i system till att kräva närvaro i sociala aktiviteter under och utanför arbetstiden för att skapa vissa beteende som passar organisationen. Just dessa beteenden, menar de, påverkar direkt personligheter och originalitet hos enskilda medarbetare. Även Malik, Dhar och Handa (2016) skriver om vikten av att stärka och främja medarbetarnas kreativa potential då deras arbete påverkar direkt produktiviteten, kvaliteten av vården och organisationens image. De menar att organisationer behöver främja ett klimat som kan stödja medarbetarnas behov, dock inser de att organisationer själva kan vara hinder för medarbetarnas kreativitet.

Å andra sidan beskriver Thompson och McHugh (2009) att organisationskulturen inte kan eliminera de starka informella gruppnormer som är en grund i den kultur som formas på arbetsplatsen. Ett sätt att försöka trycka på en offensiv organisationsidentitet kan snarare rubba balansen mellan lojaliteten mot starka informella grupper och överordnade organisationslojaliteter. Thompson och McHugh (2009) menar att det är något som är vanligt förekommande inom den offentliga sektorn, som inom sjukvården då traditionella arbetsförhållanden går mot ny managementorientering. De förklarar att det leder till konflikter och spänningar mellan medarbetare och högre ledning då medarbetarna motsätter sig implementeringen av en stark organisationskultur.

Centrala begrepp

Förstalinje chef

Den chef som organisatoriskt är närmast den operativa personalen och formellt ansvarig för verksamhet, ekonomi och personal (SKR 2022 d).

Arbetsgrupp

Arbetsgrupp definieras som en grupp människor som är relaterade både på en personlig nivå, men även professionell då de har ett gemensamt syfte och mål att uppfylla. Det finns alltid ett samspel mellan medlemmar i arbetsgruppen och de är en del av grupprocesser som kallas för gruppdynamik (Suntarbetsliv 2023 b).

Organisation

Begreppet förklaras som en sammanställning av resurser som samarbetar i syfte att uppnå gemensamma mål. Oftast syftar man på en grupp människor när man pratar "organisation". Det kan handla om en grupp människor som formades av ren slump i något kortvarigt syfte eller om en grupp som är sammansvetsat av noggrant utvalda individer som har ett långvarigt syfte och mål. På övergripande nivå kan organisationen betraktas som en variation av mindre organisationer inom själva organisationen såsom olika avdelningar, enheter eller team (McNamara 2006).

Hållbart ledarskap

Begreppet hållbarhet myntades 1987 i den s.k. Brundtland-rapporten och då i termer av miljömässig och ekologisk hållbarhet. Ur ett arbetsperspektiv kan hållbarhet definieras som att de yrkesmässiga kraven kan mötas utan att det påverkar hälsan och möjligheten att fortsätta arbeta. Det ska finnas en balans mellan krav och resurser (Dellve & Eriksson 2016).

Hållbart ledarskap kan utifrån detta definieras i termer av villkor och förutsättningar, både på organisations- och på individnivå, för att kunna, orka och vilja ha en ledarroll i det moderna arbetslivet (Mellner & Aronsson 2018).

Kultur, arbetsplatskultur och organisationskultur

Kultur

Kultur benämner abstrakta fenomen som är svåra att ange med exakthet. De flesta antropologer idag definierar kultur som kognitiva system av gemensamma värderingar, tankemönster, uppfattningar och betydelser. Därtill finns överförda handlingsmönster, hur människor agerar och samverkar i olika kulturer och dessa benämns idag ofta som sociokulturella system (Bang 1999).

Bolman och Deal (2020) har en tanke om att kultur i en organisation består av både produkt och process. Om man betraktar den som produkt så innehåller kulturen allt ackumulerat förnuft från alla de som gått före, med process syftar de på att kulturen

förnyas ständigt då den återskapas när nya medlemmar träder i tjänst och så småningom själva blir "lärare".

Arbetsplatskultur

Normer och värderingar specifika för en arbetsplats eller verksamhet beskrivs som subkultur i litteraturen (Blessinger & Hrycaj 2013). Vidare i arbetet används begreppet arbetsplatskultur istället för subkultur.

Organisationskultur

Alvesson (2015) menar att organisationskultur kan ses som ett begrepp som representerar ett sätt att tänka där fokus ligger på kulturella och symboliska gestalter. Vidare beskriver han organisationskultur som värderingar och hypoteser om den sociala verkligheten, det vill säga ett system skapad av gemensamma symboler och bemärkelser som mynnar ut i regler hur medlemmar skall bete sig både kognitivt och känslomässigt i en organisation. Organisationskultur är dels ett sätt för företaget att uttrycka sin identitet på.

Begrepp såsom arbetsplatskultur, företagskultur och organisationskultur ligger väldigt nära varandra i betydelse och forskning och litteratur gör det inte alltid åtskillnad (Alvesson 2015).

I denna uppsats så kommer vi fortsättningsvis att använda oss av begreppet organisationskultur när vi menar den från ledningen önskade kulturen. Vi kommer att använda oss av begreppet arbetsplatskultur när vi beskriver den på verksamheten rådande kulturen.

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Under arbetet med uppsatsen har vi läst ett stort antal olika artiklar om kultur och olika teoretiska begrepp. Scheins (2016) teori valdes då modellen belyste olika nivåer av organisationskultur, vilket vi tilltalades av. I studien ämnade vi belysa ledarskap och gjorde det genom att utgå från Kaulios (2012) syn på ledarskap utifrån mångfald och tvärkulturellt ledarskap. Vidare valde vi begreppet psykologisk trygghet, då det ansågs relevant som grundläggande för att bygga hållbara arbetsplatser.

Kulturens tre nivåer

Edgar H. Scheins (2016) forskning har över flera decennier haft en betydande roll inom ämnet organisationskultur och han har utformat en modell som delar in organisationskulturen i tre olika nivåer: artefakter, värden och underliggande antaganden.

Artefakter—Synliga och kännbara fenomen

Den första nivån inkluderar de fenomen som är synliga och kännbara, det som en utomstående upplever när de möter en främmande kultur. Här inkluderas både den fysiska miljön men också hur medarbetarna interagerar med varandra, beteenden, tilltalssätt och hur de talar om organisationen. Även firande av framgång eller hur motgång hanteras. Ritualer är också artefakter, liksom de organisatoriska processer genom vilka sådant beteende görs till rutin. Stämningen på arbetsplatsen tillhör artefakter. Strukturella element så som stadgar, formella beskrivningar av hur organisationen fungerar och organisationsscheman hör också till artefaktnivån. Denna nivå av kulturen är både lätt att observera och mycket svår att tyda och observatörer kan beskriva vad de ser och känner men kan inte enbart rekonstruera utifrån det vad dessa saker betyder för den aktuella arbetsgruppen (Schein 2016).

Gemensamma övertygelser och värderingar

Den andra nivån av kultur består av gemensamma övertygelser och värderingar som Schein (2016) menar är det som styr hur en grupp agerar och handlar om ideal, värderingar och ideologi. Utifrån dessa övertygelser och värderingar vet gruppen vad man anser är rätt eller fel och hur man ska agera vid oförutsedda händelser. Ofta har en organisation värderingar som man önskar att medarbetarna eftersträvar men det är inte alltid det att det från ledningshåll önskade beteendet återspeglas i medarbetarnas värderingar och observerat beteende. Först när värderingarna antas av medarbetarna blir de en del av gruppens gemensamma värderingar. Först när en ledare lyckas övertyga en grupp om att agera enligt organisationens värderingar och utfallet av detta blir lyckat, kommer denna värdering att bli en del av gruppens värderingar. När värderingarna av en organisation analyseras är det centralt särskilja verkliga värderingar och organisationens framtida strävan (Schein 2016).

Grundläggande antaganden

Den tredje och minst synliga nivån utgörs av underliggande antaganden som är omedvetna och som påverkar hur gruppmedlemmar agerar, uppfattar, tänker och känner. Schein (2016) menar att olika kulturer har olika underliggande antaganden som bygger på att ett agerande har visat sig fungera så många gånger att det tas för givet och beteenden baserat på andra premisser ses som otänkbara. Det växer fram ett "så här gör vi", som utifrån en hypotes blir en realitet som inte ifrågasätts av gruppmedlemmarna. Grundläggande antaganden, enligt Scheins (2016) definition, har blivit så självklara att man finner liten variation inom en social grupp.

Kultur som en uppsättning grundläggande antaganden definierar för oss vad vi ska vara uppmärksamma på, vad saker betyder, hur vi ska reagera känslomässigt på vad som händer och vilka åtgärder vi ska vidta i olika typer av situationer. Efter att vi har utvecklat och integrerat en uppsättning sådana antaganden skapas en "mental karta" hos medarbetarna. Det gör att medarbetarna då är mest bekväma med andra som delar samma uppsättning antaganden och mycket obekväma och sårbara i situationer där olika antaganden existerar eftersom det kan leda till förvirring eller ännu värre, att missuppfatta och misstolka andras handlingar. Det leder till en förståelse för varför "byte" av kultur kan upplevas ångestframkallande (Schein 2016).

Mångfald och tvärkulturellt ledarskap

Kaulio (2012) menar att ledarskap ställs inför stora utmaningar relaterat till den accelererande globaliseringen och därav ökar behovet av mer kunskap och kompetens kring samspel mellan effektivt ledarskap och olika kulturer. Ledare ställs inför en utmaning i att förstå på vilket sätt de kan nå, influera och leda medarbetare med olika förväntningar, övertygelser och värderingar. Det är av stor vikt att utveckla former av ledarskapsbeteenden i olika kulturer och fördjupa förståelsen kring effektivt ledarskap (Kaulio 2012).

Kulturell påverkan på ledarbeteendet

Enligt Kaulio (2012) påvisar forskningen att chefers förhållningssätt och beteende påverkas av kulturella värderingar bland annat. Dessa värderingar formas under livet och börjar med den kulturen man växte upp i och fylls på sedan med samhällsnormer. Kaulio (2012) menar att ledarbeteendet påverkas av kulturella normer såsom lagar som styr, hur makten skall användas i syfte att påverka andra i deras beslutsfattande och handlingar. Kaulio (2012) menar att det även finns flera andra viktiga faktorer som påverkar ledarbeteendet såsom typ av organisation (t.ex. privat eller offentlig), bransch och faktorer som ligger till grund i chefskapet såsom ledningsnivå, funktion, auktoritet och positionsmakt. Vidare menar han att chefer försöker anpassa sitt ledarskap efter sociala normer då det har visat sig att beteende som inte är acceptabla är i regel även mindre effektiva, dvs. leder till minskad respekt och social press från andra medarbetare i organisationen. Kaulio (2012) resonerar att värderingar och traditioner i en organisation kan förändras och i sin tur kan påverka även uppfattningar om önskade beteende som kan bidra till effektivt ledarskap.

Individualism kontra kollektivism och belöning

Individualistiska kulturer värderar individen och dess enskilda behov samt självbestämmanderätt samt främjar individens förmåga att ta hand om sig själva, medan kollektivistiska kulturer främjar kollektiva behov och riktas mot hela gruppens behov. En kollektivistisk kultur förespråkar lojalitet mot gruppen och själva medlemskapet är en del av människans självidentitet. I sådana kulturer påvisar medarbetarna stark gemenskap, engagemang och har inga behov av att byta jobb. Av gruppen förväntas värna om sina medlemmar. Sverige hör till länderna med starka kollektivistiska värderingar (Kaulio 2012).

Kaulio (2012) menar att ledare verksamma i individualistiska kulturer har svårare att bygga upp en stark engagerad grupp då medlemmar prioriterar sig själva och jobbar mot egna mål i första hand. Att använda sig av en belöningsstrategi för att motivera hela gruppen är svårt i sådana kulturer då individer ser gärna till att belönas för individuella prestationer. I sin helhet påverkar detta negativt gruppkulturerna då det är svårt att skapa och underhålla gemensamma värderingar som rör samarbete, etiskt beteende och socialt ansvar (Kaulio 2012).

Prestationsorientering

Kännetecknen som beskriver prestationsorientering är ansvarskänsla, initiativförmåga, envetenhet, hårt arbete, pragmatisk inställning samt förmåga att utveckla nya färdigheter, förklarar Kaulio (2012). Vidare menar han att grupper med sådana värderingar lägger huvudvikten på resultat snarare än människor. Forskning visar att prestationsorientering och klimatförhållande påverkar varandra då prestationsorientering är mer tydlig i länder med kallare klimat. Något som man tror beror på livsförhållande från förr i tiden då prestation innebar överlevnad (Kaulio 2012).

Prestationsorientering har betydelse även i ledarbeteenden och kännetecknas med uppsättning av utmanande mål, utveckling av handlingsplaner med tydliga planer för schema och deadlines, förmedling av tillit till underställdas förmåga att effektivisera sin prestation, uppmuntra initiativtagande, belöna positiva arbetsresultat osv. En stark prestationsorientering gagnar ekonomisk utveckling och det är något som karakteriserar länder med snabb utveckling och inte rikedom (Kaulio 2012).

Humanorientering

Kaulio (2012) betraktar humanorientering genom omsorg om andra där man avstår från egna intressen för att tillfredsställa andras behov. Kännetecknen som beskriver humanorientering är välvilja, generositet, kärlek, osjälviskhet, medkänsla och strävar efter att visa samhörighet och humanitär omsorg om alla människor. Kulturella normer, familjeförhållanden, religiös skolning och uppfostran påverkar formning av humanistiska värderingar. Sådana kulturer främjar och satsar ekonomiska resurser i stort på utbildning, hälso- och sjukvård och social omsorg. (Kaulio 2012).

Humanorienterade kulturer ger utrymme till ledarskapsformer som prioriterar människan och dennes behov, som tillåter att en chef visar sin sympati för medarbetare, som främjar handledning och coachning, acceptans samt vänligt förhållningssätt (Kaulio, 2012). Något som kännetecknar stödjande ledarskap. En ledare utifrån humanorienterade kulturer kan beskrivas som en person med stark tolerans, tålmodighet och förståelse för medarbetare som behöver stöd och hjälp i utvecklingen både personlig och arbetsmässig, som är diplomatisk i sitt sätt och är orienterad mot försoningsinriktad konflikthantering (Kaulio 2012).

Mångfald

Kaulio (2012) beskriver mångfald som en variation av olika egenskaper hos individer såsom skillnader i ras, ålder, kön, etnicitet, utbildningsnivå, sexuell läggning och socioekonomisk nivå. Mångfald på arbetsplatser har ökat senaste decennier, särskilt inom vård och omsorg. En omfattande andel av medarbetare i svensk äldreomsorg har utländsk bakgrund, i synnerhet i storstäder där de utgör en majoritet på många enheter (Giertz & Jönson 2018).

Mångfald bidrar till ökad tolerans, kreativitet och skapar utrymme till att fler olikheter med sina styrkor träder fram. Något som kan bidra till nya kunskaper, erfarenheter, synvinklar och annorlunda lösningar på problem. (Kaulio 2012)

Psykologisk trygghet

Upplevelsen av psykologisk trygghet är enligt Kahn (1990) viktig på en arbetsplats och redan på 1990-talet introducerades begreppet inom forskningen. Forskare ville ta reda på vad som påverkade medlemmar i en organisation och vilka variabler som påverkade hur de uppfattade sig själva, sitt arbete och förhållandet däremellan samt medarbetarnas nivå av engagemang. Kahns studie (1990) påvisade vikten av att medarbetarna upplever meningsfullhet och att de gör det genom att känna sig uppskattade, värderade, användbara, kompetenta och kunde bidra till att göra skillnad och inte blev tagna för givet. På individnivå kan psykologisk trygghet definieras som en medarbetares upplevelse av att kunna visa och vara sig själv utan farhåga för negativa konsekvenser för sin egen självbild, status eller karriär (Kahn 1990).

Psykologisk trygghet i grupp innebär ett klimat där med hög tillit och där gruppens medlemmar både vågar kommunicera olika förslag och öppet granska och kritisera såväl ogenomtänkta som genomtänkta idéer. Psykologisk trygghet innebär också att det är tillåtet att misslyckas, vilket medför att medarbetare delar med sig och allt fler tar utrymme (Edmondson 1999). I en stor studie på team mätte Edmondson psykologisk trygghet utifrån sju teman; Misslyckanden, hur tas det emot i teamet? Problem, hur hanterar teamet problem och utmaningar? Inkludering och mångfald, hur hanteras teamets olikheter? Riskbenägenhet, hur tryggt är det att ta risker i teamet? Se varandras och uppmuntra ansträngningar, hur agerar teamet mot varandra? Upplevelsen av att de individuella förmågor, kunskaper och erfarenheter värderas och tas tillvara i teamet? (Edmondson 1999).

Sammanfattningsvis kan psykologisk trygghet förklaras som en gemensam övertygelse om att det inom teamet är tryggt att ta risker, säga vad man tycker, komma med idéer, frågor och att ifrågasätta. Psykologisk trygghet innebär att kollegor litat på och respekterar varandra och alltid kan vara uppriktiga mot varandra, utan risk för repressalier (Edmondson 1999).

Det finns mycket forskning och artiklar kring vikten av psykologisk trygghet för att skapa attraktiva arbetsplatser. Att arbeta för en kultur där relationer och socialt stöd mellan kollegor uppmuntras främjar psykologisk trygghet. Alla vinner på att aktivt arbeta med att bygga arbetsplatskulturer med psykologisk trygghet då det leder till ökad produktivitet, välmående medarbetare och goda relationer (Radecki, Hull & Hull 2021). Arbetet bör organiseras utifrån en hög grad av autonomi men likväl är vikten av tydlighet i roller, mandat och ansvar en viktig byggsten för att ge förutsättningar för psykologisk trygghet. Formella team med hög grad av autonomi, tydliga roller och där alla i teamet belönas gemensamt har visat sig vara ett framgångsrikt koncept. Ledarskapet har också betydelse kopplat till psykologisk trygghet så som att ledaren är inkluderande, är tillitsskapande, relationsskapande och är en förebild för sina medarbetare. Genom att förutsättningarna, individerna i organisationen och ledarskapet samverkar med graden av psykologisk trygghet och att där psykologisk trygghet finns förstärks positiva resultat såsom prestation och lärande (Frazier, Fainschmidy, Klinger, Pezeshkan och Vracheva 2017; Newman., Donohue & Eva 2017). Även Rova och Appelqvist (2022) menar att där det finns en kultur att medarbetarna fritt uttrycker sin åsikt leder till både bättre arbetsmiljö och en mer framgångsrik organisation, då öppen dialog leder till att fler perspektiv tas i beaktande så nya idéer och lösningar diskuteras.

METOD

I detta kapitel kommer vi att beskriva vår forskningsansats, vår egen förförståelse, uppgifter om deltagare, hur datainsamlingen gått till, hur insamlad data har analyserats samt etiska överväganden.

Ansats

Vi har valt att använda oss av kvalitativ metod för att undersöka respondenternas upplevda erfarenheter och uppfattningar för att få en ökad förståelse hur organisationskultur och arbetsplatskultur påverkar och påverkas av ledarskapet. Den kvalitativa metoden söker förstå världen utifrån intervjupersonernas upplevelser och deras erfarenheter (Kvale & Brinkmann 2021). Polit och Beck (2017) menar att människans komplexitet och olikhet är av stor vikt för forskningsresultat och mål.

Vi resonerar att för denna studie är det av vikt att lyfta upp och försöka förstå förstalinjechefers komplexitet utifrån ledarskapsperspektivet då det kan leda till en djupare förståelse för hållbart ledarskap. Polit och Beck (2017) menar att kvalitativ metod är ett val som lämpar sig i denna typ av studie, då den syftar till att förstå människans erfarenheter och upplevelser.

En hermeneutisk ansats valdes för att kunna tolka respondenternas arbetslivserfarenhet och relatera det till fenomen, organisationskultur och arbetsplatskultur samt deras samspel gentemot hållbart ledarskap (Bryman 2016).

Bryman (2016) beskriver att det hermeneutiska perspektivet bygger på tolkning, främst tolkning av texter, i vårt fall transkriberade intervjuer. Polit och Beck (2017) beskriver hermeneutiken som en forskningstradition som används för att djupare förstå det sociala, kulturella, politiska och historiska resonemanget samt relatera det till olika sammanhang. Polit och Beck (2017) betonar att hermeneutiken fokuserar nästan alltid på mening och tolkning, det vill säga hur respondenter tolkar olika fenomen i den angivna kontexten. Henricsson (2017) förtydligar att den information vi får till oss i intervjuerna kan vi använda och tolka med hjälp av vår egen förförståelse som redskap i analysarbetet.

Att tolka meningen i innehållet är en del av hermeneutiken (Kvale & Brinkman, 2021). Vi behövde i viss mån vara pålästa om tidigare forskning samt några teorier för att få ut bästa möjliga material vid insamlingen av empirin. Det var dock efter att vi genomfört intervjuerna och gjort dataanalysen som vi valde vilka teorier som vi skulle koppla till vårt resultat. Målet är att koppla samman våra fynd med teori och begrepp från aktuell forskning samt dra slutsatser som kan vara av betydelse (Henricsson 2017).

Förförståelse

Det vanligaste underlaget inom social och organisatorisk forskning anses vara formella data och vedertagen teori. Dock en mindre använd, men avsevärt mer grundläggande underlag är forskarens förförståelse. Själva begreppet förförståelse härrör från hermeneutiken och bekräftar att kunskap nästan aldrig utvecklas från *ground zero*, utan att det finns behov av förförståelse inom det område som man fördjupar sig i. Den förförståelsen innefattar någon form av redan samlad kunskap, uppfattningar, intressen och gissningar, teorier (Alvesson & Sandberg 2021).

Vidare menar Alvesson och Sandberg (2021) att det är viktigt att observera hur forskarens förförståelse kan påverka och initiera vidare utveckling av kunskap. Vetenskaplig forskning accepterar förförståelse som nödvändig och produktiv, dock fattas det fortfarande källor och metodologiskt arbetssätt om hur forskarna kan använda sin förförståelse på ett mer aktivt och systematiskt sätt. Alvesson och Sandberg (2021) menar att en mer aktiv, delaktig, mer systematisk och mer avsiktligt närmande och användande av förförståelsen kan berika forskning. Vi utgick från detta och försökte tillämpa den nya kunskapen och förståelsen för förförståelsen i vår forskning med särskilt fokus på intervjuerna.

Vår egen förförståelse inom området är gedigen och grundar sig i att vi har lång yrkeserfarenhet från vård och omsorg. Vi har båda fleråriga erfarenheter som första och andra linje chefsuppdrag inom äldreomsorg. Vår erfarenhet kan sammanfattas utifrån olika former inom vård- och omsorg såsom stiftelse, privat regi, egen regi, entreprenad, region. Detta har bidragit till en djupare förståelse av olika vertikala och horisontella processer samt den politiska rollen inom vård och omsorg. Vi har också erfarenhet av arbete med kvalitets- och verksamhetsutveckling. Utifrån att vi båda har en stor förförståelse för ämnet har vi noggrant valt lämpliga metoder.

Deltagare

Vårt mål var att intervjua personer med ledarskaps erfarenhet och har varit eller arbetar som förstalinje chefer. Vi använde oss av *maximum variation sampling* med fokus på olikheter gällande kön, ålder, erfarenhet och akademisk bakgrund vid val av medverkande. Något som Polit och Beck (2017) förklarar är att den typen av datainsamling är den mest använda metoden inom *purposive sampling* (målinriktad samling). De menar att *maximum variation sampling* möjliggör att genom olika bakgrund komma åt olika synpunkter och upplevelser kring fenomenet under forskningsperioden (Polit & Beck 2017, s. 493). Även Bryman (2016) beskriver det som något som kvalitativa forskare använder i vanliga fall för att kunna välja ut respondenter som har direkt koppling till formulerade forskningsfrågor.

Enligt Murphy (2022) har chefer med bred erfarenhet samt kännedom om olika organisationer och arbetsplatser en bredare förståelse för olika kulturer, strukturer och förhållningssätt som i sin tur hjälper dem att uppnå hållbart ledarskap. Vi hade som mål att samla den kunskapen, erfarenheten och kompetensen genom att intervjua förstalinje chefer med olika bakgrund, olika egenskaper och erfarenheter beroende på i vilken typ

av organisation man jobbar/har jobbat i och på så sätt skapa ett mångfaldsperspektiv som i sin tur kommer att visa vägen mot ett hållbart ledarskap på en vetenskaplig nivå.

Vi har gjort ett strategiskt val av respondenter utifrån ämnets potentiella känslighet. För att säkerställa det valde vi att söka upp personer och sedan ta personlig kontakt via telefon för att berätta om studien och dess syfte. De personer som vi tillfrågade fanns i våra professionella nätverk och deltagare som var intresserade skickade vi informationsbrev till (bilaga 2). Eftersom vi valt att ha fysiska intervjuer valde vi att ta kontakt med personer i vår geografiska närhet.

Vårt mål från början var att intervjua lika många män och kvinnor, men det visade sig vara svårt och vi har lyckats hitta två respondenter som är män.

Vår målsättning var, så som vi tidigare beskrivit, att respondenterna skulle ha så olika bakgrund, erfarenhet, kön och ålder som möjligt för att få ett innehållsrikt och varierat resultat. Något som visade sig vara svårt då de flesta chefer inom vård och omsorg har en bakgrund som sjuksköterska. Fem av sex respondenter är sjuksköterskor i sin grundprofession, men vi har efter diskussion kommit fram till att vi inte tror att det har någon avgörande betydelse för vårt resultat.

Tabell 1 Respondenter

Respondent	Bakgrund	Organisation	Kön
A	Sjuksköterska med vidareutbildning inom ledarskap	Privat äldreomsorg	Kvinna
B	Arbetsterapeut med vidareutbildning inom ledarskap	Kommunal primärvård	Kvinna
C	Specialistsjuksköterska med vidareutbildning ledarskap	Privat äldreomsorg	Kvinna
D	Specialistsjuksköterska med vidareutbildning i medicin och kirurgi	Region, geriatrik	Kvinna
E	Specialistsjuksköterska med vidareutbildning prehospitalsjukvård	Region, akutvård	Man
F	Sjuksköterska	Kommunal äldreomsorg	Man

Datainsamling

Studien genomfördes genom semistrukturerade intervjuer och målsättningen var att respondenterna skulle delge oss sina upplevelser. Med en semistrukturerad intervjuemetod kunde vi också undvika alltför stora avvikelser i materialet (Alvesson 2011). Under hösten började vi att söka omfångsrika kategorier för studien, som resulterade i fyra övergripande kategorier; Organisationskultur, arbetsplatskultur, psykologisk trygghet och ledarskap/hållbart ledarskap. Polit och Beck (2017) och Henricsson (2017) motiverar detta med beskrivning av tema som en abstrakt sak som i sin tur ger mening och identitet åt upplevelsen och dess olika uppenbarade.

Kategorierna som berördes i intervjuerna bestämdes på förhand i samband med metodkursen under hösten, då vi fick möjlighet att testa vår intervjuguide. Detta rekommenderas av Polit och Beck (2017) som menar att forskare har nytta av att veta vad denne vill fråga och undersöka, dock är helt ovetande vad svar kommer att bli.

Inför intervjuerna hade vi förberett färdig intervjuguide (Bilaga 1) med frågor uppdelade i kategorier som var av intresse för att bibehålla fokus och semistrukturen i intervjuerna. Polit och Beck (2017) beskriver vikten av att strukturera upp kategorier och tillhörande frågor som följs upp av följdfrågor noga och i en logisk ordning.

Alvesson (2011) menar att målet med semistrukturerad intervjuemetod är att ha en viss frihet under intervjun för att fånga intressanta vinklar, men också ha intervjuguiden som mall för att undvika för stora avvikelser i materialet. Vi visste vad vi ville fråga, dock kunde vi inte förutspå vilka svar vi kommer att få. Detta förklarar Polit och Beck (2017) som att intervjuarens roll är någorlunda strukturerad, till skillnad från respondenternas. Henricsson (2017) förespråkar en intervju med öppna frågor för att fånga respondentens upplevelse. Intervjuguiden har därför formuleras med öppna frågor med följdfrågor som kompletterade huvudfrågan. Målet var att respondenten berättar om sina erfarenheter och upplevelser och att vi som intervjuare lyssnar aktivt och intresserat (Henricsson 2017).

För själva datainsamlingen valde vi en personlig intervju då Polit och Beck (2017) beskriver den som en av de mest högaktade metoderna i forskningen. Dock påpekar de att det är en kostsam metod då den kräver tid av alla medverkande, både intervjuaren och medverkande. Fördelar gällande personlig intervju som rättfärdigar spenderad tid är kvalitén av insamlade data samt väldigt låg avslagsfrekvens, förklarar Polit och Beck (2017). Intervjuerna genomfördes enskilt med en chef åt gången. Vi bokade fysiskt möte på respondenternas arbetsplats utifrån den kvalitativa forskningsmetodens empiri om att forskningen ska äga rum i den naturliga miljön och ansikte mot ansikte (Alvesson 2011). Vissa undantag förekom beroende på intervjupersonens nuvarande omständigheter och önskemål. Målsättningen att intervjun skulle ta max 1,5 timme. Vi använde oss av inspelningsfunktionen på mobiltelefonen och har sedan transkriberat intervjuerna. Under intervjuerna gjordes fältanteckningar under intervjun som användes i senare skede under analysarbetet för att kunna tolka respondenterna så korrekt som möjligt. I direkt anslutning till avslutad intervju skrev vi ner de intryck vi fick under intervjun (Kvale & Brinkman 2021).

Polit och Beck (2017) menar att forskarens uppgift är att initiera och uppmuntra respondenten att prata öppet och ge exempel genom att berätta historier. Vi uppmuntrade till detta med hjälp av följdfrågor för att bibehålla tempot och initiera minnet. De vanligaste frågor som användes var “Kan du ge ett exempel?”, “Vad hände efteråt?” eller “ Hur upplevde du situationen?”. Det menar Polit och Beck (2017) är ett sätt för forskaren att försäkra informationsflödet samt ge frihet till respondenter att bestämma hur mycket information denne vill dela med sig.

Kvale och Brinkmann (2021) beskriver vikten av att som intervjuperson vara uppmärksam på bland annat känslor, kroppsspråk och gester, men också hur den fysiska miljön kan komma att påverka intervjupersonerna såsom bandspelare och möblering. Henricsson (2017) poängterar vikten av att intervjun genomförs i en ostörd miljö. Vår erfarenhet är att första linjechefer ofta får spontana besök på sina kontor och vi poängterade därför vikten av att sitta ostört under intervjun i informationen till intervjupersonen innan intervjun, så att intervjupersonen kunde förbereda en lämplig lokal.

Dataanalys

Vi har analyserat vårt material genom att skapa en analysmodell, där vi utgått från Henricsson (2017). När vi arbetat fram modellen har vi utgått från de kategorier som vi hade tagit fram i tidigare skede, som beskrivits ovan. Kategorierna och respondenternas svar i respektive kategori har lett till en logisk utveckling av underkategorier. Detta hjälpte oss att strukturera informationen, men även att undersöka relationer mellan olika kategorier och underkategorier. Polit och Beck (2017) poängterar att det är oerhört viktigt att forskarna i detta arbete bibehåller ett analytiskt och noggrant tankesätt. Vidare beskriver de att kvalitativ analys innebär brytning av insamlade data till mindre delar som i sin tur sätts ihop igen för att skapa meningsfulla genomtänkta mönster. Vi har gett analysen tid och utifrån vårt syfte och de fynd vi har fått i intervjuerna skapat underkategorier utifrån olika teman. För att förstärka de fynd vi gjort används citat från respondenterna.

Tabell 2 Analysmodell och dess olika steg

Exempel text	Kategori	Innebörd	Reflektion	Underkategori
<i>Det är en levande fråga som vi pratar mycket om, vi pratar om vikten av vi är olika – att det är en resurs och inte ett hinder. Vi har varit förskonade från</i>	Psykologisk trygghet	Olikheter ses som styrkor	Återkommer i respondentens svar – vikten av att se medarbetarnas olikheter som en resurs och	Mångfald

<i>problem från det utan ser det som en styrka som också får våra medarbetare att växa.</i>			se de som en viktig del av psykologisk trygghet	
---	--	--	---	--

Enligt Polit och Beck (2017) kräver kvalitativ analys vissa kunskaper hos forskaren såsom kreativitet, intensivt arbete och genomtänkt mottaglighet vid bearbetning av insamlade data. De förklarar vidare att det finns inga tydliga riktlinjer eller regler som man kan använda sig av vid analysen av data. Detta speglas även i forskarens rapportering av tillvägagångssätt i själva studien. Dock framställer Polit och Beck (2017) viktiga verktyg som man bör förhålla sig till vid dataanalysen för att förstärka analysens trovärdighet. I denna forskningsstudie använde vi oss av transkriberade data där varje intervjuperson fick en tilldelad versal (se tabell 1, sida 17) som ID tecken, något som Polit och Beck (2017) starkt rekommenderar. Detta för att kunna identifiera data men samtidigt bibehålla sekretessen.

Etiska överväganden

Inför intervjuerna skickade vi informationsbrev (bilaga 2) där vi tydligt beskrev syftet med studien och tillvägagångssättet. Som bilaga till informationsbrevet (bilaga 2 och 3) fanns samtyckesblankett för både respondent och dennes överordnade chef där de fick möjlighet att välja om de önskade delta. Valet att delta var frivilligt. I samband med intervjutillfället fick vi samtyckesblanketterna åter. Vi hade löpande kontakt med våra respondenter innan intervjun för att säkerställa transparens och tydlighet samt att de hade fått informationen och följa upp om det fanns frågor, något som Henricsson (2017) rekommenderar. Vi var tydliga med att respondenterna hade rätt av att avbryta sitt deltagande. Om någon av respondenterna önskade ett möte där vi förklarade studien erbjöd vi det och det framgick i informationsbrevet (Henricsson 2017). I metodavsnittet är samtliga moment i forskningsprocessen beskrivna och under studiens gång har vi löpande haft diskussioner utifrån etik för att säkerställa ett etiskt förhållningssätt.

Respondenterna informerades skriftligt om konfidentialitet i informationsbrevet samt muntligt vid intervjutillfället. Källmaterial såsom inspelade intervjuer, transkriberade intervjuer och fältanteckningar hanteras anonymt och kommer att förstöras efter att uppsatsen godkänts. Allt källmaterial har hanterats så att ingen obehörig har haft tillgång till materialet (Vetenskapsrådet 2017). Nyttjandekravet innebär att forskningsmaterialet inte får användas eller utlämnas till något annat syfte än just denna studie (Vetenskapsrådet 2017).

För att säkerställa konfidentialitet har vi arbetat strategiskt för att försäkra att respondenternas rättigheter respekteras. Detta genom att försäkra anonymitet, där vi la stor vikt av att säkra att insamlad data kan inte kopplas till respektive respondent då varje respondent fick ett id-versal, och endast intervjuaren visste vem personen bakom id-versal är. Något som Polit och Beck (2017) skriver om och starkt rekommenderar.

Vi bevarade inspelade intervjuer i våra mobiltelefoner, dock säkrade vi nya lösenord så inga obehöriga kan komma åt insamlade data, likaså med transkriberade intervjuer som vi behöll i våra privata datorer med säkra lösenord samt under låsta filer. Enligt Polit och Beck (2017) är det ett säkert sätt att hantera konfidentiell information.

Forskningsetiska överväganden bör genomsyra hela examensarbetet från planering till genomförande, datainsamling och spridning av resultatet (Henricsson 2017). Vi har utgått från Vetenskapsrådets Råd om god forskningssed (2017) och de etiska principerna såsom etisk prövning, lagrum och eventuella tillstånd. Vi har lagt stor vikt gentemot de etiska förhållandena utifrån vår förförståelse och kunskap. Detta är något som Kvale och Brinkmann (2021) lyfter upp och menar att det bör genomsyra hela forskningsprocessen.

Validitet och reliabilitet

Polit och Beck (2017) lyfter upp validitet som något som är lika användbart i både kvantitativ och kvalitativ forskning då båda ansatser har som mål att upptäcka trovärdiga och rimliga förklaringar till fenomenet. Därav kommer vi att sträva efter att undersöka fenomenet på ett sätt som är viktigt i sammanhanget, det vill säga få fram data som är relevanta för studiens syfte. Detta kommer vi att uppnå genom att noggrant ta fram frågor samt följdfrågor i intervjuguiden samt urvalet och analys av materialet.

Trovärdighet syftar på tillit till sanningen av insamlade data och dess tolkning menar Polit och Beck (2017). De förklarar vidare att två aspekter bör involveras i forskningsprocessen vad gäller trovärdigheten, den ena är att fullgöra forskningen så att den främjar trovärdighet av själva utfallet och den andra att vidta rätt åtgärder till att framföra trovärdighet i forskningsrapporten. För att säkerställa trovärdighet vid datainsamling valde vi att spela in intervjuerna för att kunna lyssna flera gånger och därmed säkerställa att vi uppfattat respondenterna korrekt. Under intervjuerna ställde vi följdfrågor för att säkerställa att vi uppfattat deras svar korrekt.

Kvale och Brinkmann (2021) betraktar reliabilitet som möjlighet till att använda samma resultat vid en annan punkt och av andra forskare. Det de ifrågasätter är om det finns risk att respondenten kan ge olika svar vid någon annan intervju och om samspel med en annan intervjuare kan påverka resultatet. Intervjuarens reliabilitet betraktas i relation till frågor, det vill säga sättet man formulerar fråga och om den kan påverka svar i respondenten ger. För att kunna säkerställa reliabiliteten måste vi eftersträva att datainsamlingen är genomförd på ett korrekt sätt. Vår målsättning var att säkerställa det genom att ha en professionell framtoning under intervjuerna samt att vi så långt det var möjligt bibehåller objektiviteten och inte lät oss färgas av tidigare respondenternas svar. Vi eftersträvade att nollställa oss inför varje intervju. Vår målsättning var också att respondenterna hade likvärdiga förutsättningar så som avsatt tid, ostörd miljö och att intervjuerna genomförs i en trygg miljö på respondenternas arbetsplatser.

Till motsatsen resonerar Polit och Beck (2017) att reliabilitet är mer användbart inom kvantitativ forskning då samma variabel kan mätas vid flera olika moment och av olika forskare där man strävar efter att få bekräftelse på ett förlitligt värde. Inom kvalitativ

forskning lutar man sig mer åt kvalité och genom kreativitet samt förhållningssättet få så mycket information som möjligt genom rätt ställda frågor och följdfrågor, menar Polit och Beck (2017). Vår målsättning är att under intervjuerna vara kreativa, ställa reflekterande följdfrågor och vara mottagliga för respondenternas svar. Polit och Beck (2017) förklarar vidare att i samma kontext spelar val av standard större roll och har mer betydelse inom kvalitativ forskning. I det här arbetet har vi valt att följa den hermeneutiska standarden och genom egen förståelse, tolkningsförmåga samt kreativitet (Henricsson 2017) och analysera insamlade data.

Gällande överförbarhet förklarar Polit och Beck (2017) intervjupersonernas ansvar av att tillhandahålla information som är tillräckligt beskrivande, respektfulla och objektiva vid tolkning av insamlade data, så att resultatet kan användas även i en annan kontext. Det är något som kommer prioriteras och värderas högt i denna studie vid analys av insamlade data. Kvalitativa undersökningar är sällan överförbara, generaliserbara men det innebär inte att resultatet inte kan vara av intresse för andra. Bryman (2017) förklarar detta med *thick descriptions*, något som kvalitativa forskare rekommenderas att skapa och initiera. Beskrivningar som är täta och utförliga innehåller detaljer som är en del av fenomenet. Detta skapar en databas för läsare som de kan använda för att kunna bedöma själva om resultaten är överförbara till en annan miljö.

RESULTAT

Som vi beskrivit i metodkapitlet har vi valt att göra en kvalitativ analys. De kategorier som vi utgått från har beskrivits i metodavsnittet och är: *organisationskultur*, *arbetsplatskultur*, *psykologisk trygghet* samt *ledarskap och hållbart ledarskap*. Under arbetet med analysen av materialet har vi kommit fram till de olika underkategorierna. Vi använde oss av utdrag från intervjuer i form av citat för att stärka och förtydliga resultatet.

Tabell 3 Modell resultatanalys

Kategori	Underkategori
Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationens grundare och dess betydelse • Organisationens styrning • Implementering av organisationskulturen i medarbetargruppen • Förstalinjes chefs upplevelse av att påverka och påverkas av organisationskultur
Arbetsplatskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivning av arbetsplatskulturen • Ledarskapets påverkan på arbetsplatskulturen

	<ul style="list-style-type: none"> • Identifierar sig medarbetarna med organisationen eller arbetsplatsen? • Arbetsplatskultur och medarbetarnöjdhet • Arbetsplatskulturens påverkan på förstalinje chef
Psykologisk trygghet	<ul style="list-style-type: none"> • Prestation, motivation • Medarbetarnas delaktighet • Tillit • Tystnadskultur • Mångfald • Firande
Ledarskap och hållbart ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> • Närvarande ledarskap • Positiv förstärkning • Ledaren som förebild • Förbättrings- och förändringsarbete • Ledarskap utifrån mångfald • Det hållbara ledarskapets förhållande till organisationskultur • Det hållbara ledarskapets förhållande till arbetsplatskultur • Hållbarhet för första linjen chefer

Organisationskultur

I denna kategori sammanfattas respondenternas upplevelse av organisationskulturen, dess betydelse och syfte. Vidare belyses deras tankar kring styrning samt implementering av organisationskulturen, både utifrån deras egen roll och gentemot medarbetargrupperna. Avslutningsvis beskrivs respondenternas upplevelse av att kunna påverka och hur de påverkas av organisationskulturen.

Beskrivning av organisationskulturen och dess betydelse

En tydlig skillnad noteras mellan respondenternas svar gällande organisationens grundare och deras betydelse. Respondenterna som är verksamma inom privat äldreomsorg lägger stor tonvikt vid ursprung och har kopplat det till de värderingar och ursprungliga syfte som än gör sig gällande i företaget. Dessa respondenter lägger stor tonvikt vid historiken och menar att den har stor betydelse för organisationen.

Respondent A förklarar: *Jag tänker bara när vi har en anställningsintervju så är den första presentationen om nån kommer, jag pratar eller andra som anställer så pratar vi mycket om hen som startade företaget, pratar mycket familjekänsla redan där. Vi vill att man ska veta vad man kommer till och blir en del av.*

Respondenterna som är verksamma inom kommun och region kunde inte på samma sätt berätta om hur organisationerna växte fram, vem som grundat och ursprunget. De påvisade otillräcklig kännedom om organisationens historia. Vi ser en avsaknad av berättelser och ett historiskt arv, på det som beskrivs av respondenterna som är verksamma inom privat äldreomsorg.

Endast en respondent beskrev tydligt en positiv stämning i organisationen och en varm umgängeston. I den privata organisationen hen var verksam var familjekänslan det som värderades högst och det kom från början från en av grundarna till organisationen.

Majoriteten av respondenterna kunde inte beskriva organisationskulturen, den officiella bilden eller uppfattningen som organisationen hade av sig själv. Dessa respondenter, som var verksamma inom kommun och region, kunde inte känna igen sig i värderingar på organisationsnivå, utan refererade till egna värderingar som var enhetsbundna.

Respondent F: Jag upplevde att man försökte införa sådana värdeord. Dock upplevde jag att det inte rinner ner riktigt till arbetsplatsen. Man gör sin egen grej, jag kan inte riktigt förklara. Just när jag jobbade, var det vänskaplig stämning, men man brydde sig inte mycket om värdeorden, det är min uppfattning.

Respondenter från större organisationer beskrev en svårighet att styra stora organisationer, då det fanns flera informella starka kulturer inom organisationen som inte brydde sig om den formella organisationskulturen. Det framkom också att stora organisationer med olika typer av verksamheter så som både sjukvård och äldreomsorg hade en önskad organisationskultur som av respondenterna uppfattades alltför generell och respondenterna menade att organisationskulturen och värdegrunden behövde vara anpassad till specifik verksamhet.

Syftet med organisationskultur skiljer sig signifikant åt i respondenternas svar. De privata organisationerna, i synnerhet de som bedriver äldreomsorg, beskriver att organisationskulturens primära syfte är att vara en del av marknadsföringen och att bygga varumärke. De menar att det är en tydligt uttalad strategi från ledningen och en del av ekonomisk tillväxt.

Respondent B: Jag tror att det har lagts väldigt mycket tid, kraft och pengar på att marknadsföra organisationen och att det finns anställd personal som i större utsträckning jobbar med det nu för att man vill ta över en större del av marknaden. Man har högt uppsatta mål. Syftet är att expandera.

Respondenterna från regionen menar i stället att syftet är att organisationskulturen ska leda till att medarbetarna känner sig delaktiga i organisationen.

Organisationens styrning

Resultatet påvisade signifikant skillnad i hur respondenterna upplevde att organisationerna styrdes. Respondenterna som var verksamma inom privat äldreomsorg beskrev två helt skilda organisationsstrukturer, där en beskrev en platt organisation med

korta beslutsvägar och den andra en hierarkisk styrd organisation. Respondenterna som var verksamma inom kommun och region beskrev mer hierarkiska strukturer.

Respondent C: *... det är en större organisation och politiskt styrd, vilket gör att uppdragen kan förändras vid valår och är beroende av vilka politiker som sitter vid makten. Men framför allt att det är längre beslutsvägar än de organisationer jag jobbat i tidigare. Jag kommer från privat och idéburen verksamhet. Jag tycker att båda de organisationerna hade kortare beslutsvägar, men också i de organisationerna kom mycket uppdrag uppifrån, men jag upplevde en enklare dialog uppåt och ner i linjen än vad det är här i den här stora organisationen.*

Resultatet påvisade att det som värderas högst från ledningshåll var ekonomi samt att organisationerna hade fokus på att bygga varumärke som attraktiv arbetsgivare. Majoriteten av respondenterna uttryckte negativa upplevelser och menade att villkoren var sämre för chefer själva än medarbetare. Det framkom att det var vanligt att avancera i organisationen som belöning, men bara om man hade levererat väl och framför allt om man hade levererat på den ekonomiska fronten. Ekonomi beskrevs som den viktigaste uppgiften för förstalinje chefer utifrån organisationens förväntningar. Respondenterna beskrev hur organisationen agerade när förstalinje chefer inte levererade som önskat. Det framkom att förstalinje chefer blev omplacerade och inte fick ha kvar chefsförordnanden.

Respondent F: *De som inte höll måttet försvann. Tyvärr så tror jag att man omplacerades. Jag vet en verksamhetschef som blev...hon bytte bara verksamhet liksom.*

Implementering av organisationskulturen i medarbetargrupper

Resultatet påvisade att medarbetarna inte identifierade sig med organisationen, utan mer med det vi kallar 'arbetsplatsen'. Det framkommer att organisationskultur är starkt sammankopplat med den värdegrund som fanns i alla organisationer där respondenterna var verksamma.

Respondent C beskrev att det fanns en uttalad värdegrund, men att man inte använde de orden i möten och samtal på arbetsplatsnivå. Hon beskrev det så här: *Jag tror så här att vi lever dem, de finns men mina medarbetare identifierar sig inte med dem och när man pratar om dem så blir det ord uppifrån som man nästan kan bli lite raljerande... ja just det, så säger de ja...*

Vidare beskrev respondenterna en avsaknad av följsamhet vad gäller arbete kring värderingar och dess implementering. Att implementera en värdegrund måste vara ett arbete som pågår kontinuerligt, men resultatet påvisade att organisationer ofta tenderade att implementera värdegrund som ett projekt som inte lever vidare. Det menade respondenterna ledde till att medarbetarna inte tog till sig värdegrunden och inte identifierade sig med organisationen. Respondenterna beskrev organisationsvärderingar som något som upplevdes som abstrakt och oviktigt för medarbetarna som de hade svårt att relatera till.

Respondent F: *Det var så att om medarbetarna inte identifierade sig med just de begreppen för att det inte är deras begrepp/ord, men de gjorde det som krävdes av dem. Jag menar att när de läser dessa på pappret tänker de: Vad är det här? Det har vi inte tid med.*

Det framkom exempel på att det pågick försök att från ledningshåll implementera värdegrunden på ett strukturerat sätt med en tydlig målsättning att medarbetarna skulle vara välinformerade och "leva" värdegrunden. Som exempel framkom att gå igenom värdegrunden och den önskade organisationskulturen regelbundet på personalmöten, i utvecklingssamtal etc. Endast en respondent menade att de hade lyckats med att få medarbetarna att känna sig som en del av organisationen och en respondent beskrev att var att medarbetarna mer och mer identifierade sig med den officiella bilden eller uppfattningen som organisationen hade av sig själv.

Förstalinjes chefs upplevelse av att påverka och påverkas av organisationskultur

Resultatet påvisade att alla respondenter på något sätt påverkades av organisationskulturen. En del uttryckte frustration över att högre ledning inte levde värderingarna, men förväntade sig att medarbetarna skulle göra det. Två respondenter menade att organisationskulturen var otydlig.

Respondenterna gav inte ett enhetligt svar på hur de trivdes i organisationen, endast en respondent svarade tydligt att hen trivdes. Respondenterna som uppgav att de påverkades negativt av organisationskulturen talade bland annat bristen på att organisationen levde sina värderingar fullt ut, brist på stöd från ledningshåll, tystnadskultur i chefsled och bristande ledarskap.

Respondent B: *Jag blir frustrerad, besviken och jag tror att det stannar där för jag anstränger mig för att känna en stolthet i det jag gör och det mina medarbetare gör. För det är något fint och jag försöker hitta styrkan där. Men det skaver.*

Resultatet påvisade vikten av ett genomtänkt ledarskap, där det är viktigt att ha tillit till och få stöd från överordnande chefer som främjar personlig utveckling inom yrkesrollen. Motsatsen kan förstöra individer, en hel arbetsplats eller en organisation menade respondenterna.

Respondent D: *...har man jättebra chefer, då är det ju stöd och du kan komma vidare och utvecklas på ett annat sätt.*

Vidare belyste respondenterna att de inte trodde sig kunna påverka organisationskulturen nämnvärt. Endast en respondent berättade att hen gjort ett försök att påverka genom att ha dialog med den högsta ledningen, vilket hade mottagits positivt men respondenten uppgav att hen inte visste vilket resultatdialogen skulle kunna leda till.

Arbetsplatskultur

I denna kategori sammanfattas respondenternas beskrivning av arbetsplatskulturer och hur ledarskapets påverkar arbetsplatskulturen. Vidare belyses huruvida medarbetare identifierar sig med organisationen och/eller arbetsplatsen och sedan följer samspel mellan arbetsplatskultur och medarbetarnöjdhet. Slutligen redovisas resultat kopplat till hur arbetsplatskulturen påverkar förstalinje chefer.

Beskrivning av arbetsplatskulturen

Samtliga respondenter beskrev att det var medarbetarna som formade kulturen på arbetsplatsen utifrån deras personlighet, erfarenheter, ömsesidiga relationer osv. I resultatet framkom att arbetsplatskulturen handlade om hur man såg på varandra, hanterade olikheter, tog hand om varandra och bemötte varandra. Även tilltalssätt och kommunikationsstilar påverkade arbetsplatskulturen.

Respondent B: *Det är jättemånga faktorer men primärt individerna som finns i den, erfarenheterna och kompetensen.*

Resultatet påvisade att arbetsplatskulturen upplevdes mer positivt i jämförelse med organisationskulturen. Samtliga respondenter beskrev sina arbetsplatser i positiva ordalag såsom omtänksamhet mellan medarbetare, hänsyn till varandra, arbetsglädje och vikten av att ha roligt tillsammans. Sociala mötesplatser ansågs vara viktiga plattformar där medarbetarna tillsammans med förstalinje chef kunde bygga en gemenskap genom att fika tillsammans, fira olika högtider, framgångar etc. samt uppmärksamma medarbetares högtidsdagar. Vidare belystes vikten av att skapa en teamkänsla som innebar att alla medarbetare var lika viktiga.

Respondenterna ansåg det lika viktigt att alla på arbetsplatsen tillsammans skulle bygga en god arbetsmiljö, där kommunikation ansågs vara central del av en god arbetsplatskultur. De lyfte upp vikten av att ha en central roll som förstalinje chefer och tydligt korrigerade oönskade beteenden hos medarbetarna genom dialog, samtal och uppföljning.

Respondent F: *Jag använde kanske inte ris och ros, utan försökte trycka på det positiva, förstärka det. De som inte höll måttet fick feedback.*

Resultatet belyste att arbetsplatskultur genomsyrades av respektfullt bemötande bland medarbetarna inklusive förstalinje chef, i synnerhet kopplat till mångfalden på arbetsplatsen. Det framkom att många arbetsplatser hade medarbetare med olika bakgrund och flera av våra respondenter poängterade vikten av att förstalinje chefer arbetade proaktivt för att främja en god och tydlig kommunikation.

Respondent D uttryckte en speciell anda som höll medarbetargruppen tajt och värderades högt: *... en väldigt omtänksam kultur. Man var mån om varandra, även om det var konflikter. Det kan inte vara helt konfliktfritt. Och alla älskar inte varandra heller. Jag hörde ofta medarbetarna när de undrade hur det var med kollegor som varit*

borta ett tag på grund av sjukdom eller annat...men även mig. Det är inte så vanligt förekommande att en undersköterska frågar chefen hur mår du? har du det jobbigt? Vi hade en speciell anda och då brukar lyfta upp och säga: Vi ska vara rädda om den andan vi har!

Ledarskapets påverkan på arbetsplatskulturen

Samtliga respondenter upplevde att de i rollen som förstalinje chef hade stor påverkan på arbetsplatskulturen. Vissa verksamheter med flera olika enheter hade gemensamma beröringspunkter vad gällde arbetsplatskultur såsom hur man skulle bemöta varandra och kommunicera, där första linjechefer upplevde att organisationskulturen satte sin prägel på arbetsplatskulturen. Det fanns riktlinjer och policys i organisationen som vägledde alla medarbetare. Dock menade alla respondenter att varje arbetsgrupp var olik vad gäller individuella relationer bland medarbetarna samt deras sätt att lösa konflikter eller sätt att umgås med varandra.

Resultatet påvisade tydligt att ledarskapet ansågs ha stor påverkan på arbetsplatskulturen och att ledarskapet i hög grad satte sin prägel på arbetsplatskulturen. Respondenterna menade att förstalinje chefer bör initiera gemensamma mål för hur man ska bemöta varandra och sedan agera förebild genom att föregå med gott exempel.

Vidare menade de att förstalinje chefer bör vara en del av arbetsplatskulturen och leda verksamheten med omtanke, empati och professionalitet i kommunikation och bemötande.

Respondent A: Jag tror personligen att det kommer mycket från ledning, vad man själv ser som viktigt och hur man skapar kultur och självledarskap hos dem som jobbar hos oss. Om alla är duktiga på att ta fram det bästa hos alla, alla är inte bäst på allt men alla är bra på nåt och om man jobbar för att ta fram det som man är bäst på, att ta tillvara på de resurserna och inte klandra ner, du har inte gjort det där. Man ska jobba med det man är bäst på, alla kan inte göra samma saker.

Respondenterna beskrev att de ansåg att de kan påverka medarbetarnas välmående och arbetsmiljö genom sitt sätt att leda verksamheten och på det sätt de interagerade med sina medarbetare och är förebilder. De beskrev vikten av att medarbetarna ska känna sig sedda, hörda, respekterade, trygga i att uttrycka sina åsikter och behov av stöd. Respondenterna poängterade också vikten av att alla medarbetare har samsyn i det uppdrag som ska utföras på verksamheten.

Respondent D: Så att alla är överens om vad vi gör här, varför är vi här. Att man ska ställa sig frågan kanske själv också, gäller ju alla, från chef till undersköterska och den som städar - vad gör jag här och varför är jag här?

Identifierar sig medarbetarna med organisationen eller arbetsplatsen?

Samtliga respondenter uttryckte att medarbetarna i första hand identifierade sig med arbetsplatsen och i mindre utsträckning med organisationen.

Respondent E: *Jag har varit med i övertag när kontraktet gått ut och privat har lämnat över till kommunen igen. När jag frågade medarbetare, vilket jag gjorde även på andra ställen, om det gör någon skillnad? Svaret var: Nej, spelar ingen roll vem som tar över. Jag är här för att jag antingen brinner för det eller gör bara mitt jobb. För medarbetarna identifierar sig med arbetsplatsen, inte organisationen.*

Som ett exempel på hur man från högre ledning arbetade för att organisationen skulle närma sig medarbetarna ute på verksamheterna berättade en respondent om en avdelningschef som valde att besöka alla verksamheter och träffa medarbetare. Detta upplevdes positivt och som ett sätt att mötas i dialog om kultur och värderingar. Det var betydelsefullt att representanter från ledningen kom och visade sitt engagemang ute i linjen. Det ledde till att medarbetarna blev mer engagerade i sitt jobb.

Det framkom att respondenterna upplevde att medarbetarna identifierade sig med organisationen när roliga och positiva saker hände på organisatorisk nivå.

Arbetsplatskultur och medarbetarnöjdhet

Samtliga respondenter menade att medarbetarna i hög grad påverkades av arbetsplatskulturen och det fanns ett starkt samband med medarbetarnöjdhet. Resultatet påvisade att en arbetsplatskultur där det var högt i tak, trevlig stämning, god kommunikation och välfungerande konflikthantering var hälsofrämjande och resulterade i att medarbetarna trivdes.

Respondent B: *...ger ett positivt utfall trots de utmaningar vi står i så upplever medarbetarna att de är väldigt nöjda med sin arbetsplats.*

Respondenterna uttryckte behov och glädje av att bli sedda och uppmärksammade av sina chefskollegor, sina medarbetare och överordnad chef, men även känna glädje i att i sin roll som förstalinje chef uppmärksamma andra.

Att arbetsplatskulturen har en annan sida påvisades i respondenternas svar, då de menade att vissa konstellationer i arbetsgruppen kunde påverka arbetsplatskulturen negativt och leda till osämja bland medarbetarna.

Respondent F: *...vissa konstellationer i arbetsgruppen påverkade absolut, om man är tvungen att jobba med någon som är sträng eller slarvig, eller med tråkig stämning då påverkar det negativt prestationen i arbetsgruppen.*

Sammanfattningsvis framgår tydligt att samtliga respondenter ser tydliga samband mellan arbetsplatskultur och medarbetarnöjdhet.

Arbetsplatskulturens påverkan på första linjeförställda

Resultatet påvisade att arbetsplatskulturen påverkade respondenterna positivt i jämförelse med organisationskulturen, som påverkade respondenterna negativt. Majoriteten av respondenterna menade att de trivdes på sina arbetsplatser och det var på grund av medarbetarna de stannade. Majoriteten av respondenterna beskrev en positiv arbetsmiljö som genomsyrades av arbetsglädje.

Respondent C: *Den gör mig glad och gör att jag tycker att det är roligt att vara här och att fortsätta utveckla verksamheten. Så den påverkar mig mer än den övergripande kulturen, absolut.*

Det framkom att arbetsplatskulturen också kunde leda till stress och påverka förstalinjechefens arbetsmiljö negativt. En respondent beskrev krav från medarbetare som hen upplevde svåra att leva upp till.

Respondent F: *... märkte jag att det spelar ingen roll hur mycket vi förbättrar, räcker det inte, det fanns alltid de som ville ha mer, och när man gjorde ännu mer så ville man ha mer. Det blev liksom aldrig bra. Till slut blev det ingen bra spiral.*

Det framkommer tydligt att respondenterna upplever att arbetsplatskulturen i hög grad påverkar dem och att de menar att arbetsplatskulturen i första hand påverkar dem positivt.

Psykologisk trygghet

I denna kategori sammanfattas respondenternas beskrivning av upplevelsen av psykologisk trygghet och dess ömsesidiga påverkan på förstalinje chefer, ledarskap, medarbetare, arbetsplats och organisation. Detta belyses i underkategorierna prestation och motivation, medarbetarnas delaktighet, tillit, tystnadskultur, mångfald och firande.

Utifrån respondenternas svar noterades en tydlig skillnad i hur förstalinje cheferna upplevde organisationskulturen och arbetsplatskulturen kopplat till psykologisk trygghet. Majoriteten av respondenterna relaterade inte direkt sina arbetssätt till begreppet psykologisk trygghet, men utifrån deras svar framkom att de aktivt arbetade för att skapa psykologisk trygghet i sina medarbetargrupper. Resultatet påvisade att det fanns potential att utveckla arbetssätt för att bygga psykologisk trygghet, på arbetsplatser i allmänhet, men i synnerhet på organisationsnivå.

Respondent B beskrev att det pratades om vikten av psykologisk trygghet i organisationen men att det i hög utsträckning var kopplat till individer: *Det pratas mycket om psykologisk trygghet och vikten av det men min upplevelse är att det beroende på individ hur trygg man känner sig att ha en annan åsikt, ifrågasätta beslut eller andra i organisatoriska förändringar. Jag upplever inte att den finns där till 100%.*

Prestation och motivation

Samtliga respondenter menade att det fanns ett direkt samband mellan medarbetarnas arbetsmiljö och motivation och prestation.

Respondent E: *Ju sämre arbetsmiljö, desto tuffare för medarbetarna att prestera bra. Samtidigt måste möjliggöra medarbetarnas utveckling, de behöver trivas med det de gör. Det är anledningen att de stannar kvar på arbetsplatsen i det yrket som är ganska tufft.*

Resultatet påvisade att stress på arbetsplatsen ledde till negativ stämning, vilket direkt påverkade medarbetarnas prestation och motivation negativt. Respondenterna poängterade vikten av teamarbete och att olika individer och kompetenser kompletterade varandra, vilket påverkade medarbetarnas motivation och prestation positivt. Vidare menade respondenterna att en trygg miljö där man kunde uttrycka det man vill och vågade vara sig själv var centralt för att bygga en god arbetsplatskultur med hög nivå av psykologisk trygghet. Vikten av att utgå från medarbetarnas inre motivation framkom också i resultatet.

Medarbetarnas delaktighet

Samtliga respondenter menade att för att lyckas i ledarskapet var det centralt att medarbetarna upplevde att de hade möjlighet att påverka, dels styra och men framför allt kunde vara delaktiga i verksamhetens utveckling i synnerhet i processer som påverkade dem direkt.

Det framkom att våra respondenter ansåg det viktigt med medarbetardelaktighet och flera poängterade att det mest framgångsrika är att alla var delaktiga som team.

Respondent D: *Vi samarbetade som team och alla hjälptes åt att tänka på vilken strategi som var bäst för att klara det här på ett bra sätt. Och då var det väldigt VI tänkande. Och då kunde man komma på så "jädra" bra grejer, nya rutiner och allting.*

Gällande organisationskultur upplevde respondenterna att det kom som direktiv uppifrån som medarbetarna inte hade möjlighet att direkt påverka eller vara delaktiga i.

Respondent F: *Vad gäller värdegrunden, tror jag att det kan finnas ett syfte med det. Men behöver bygga det från andra hållet, det måste ju komma nerifrån uppåt och inte tvärtom. Annars blir det något som man trycker ner i halsen på folk som de inte förstår syfte till.*

Tillit

Resultatet påvisade stora skillnader mellan tillit på organisatorisk nivå och på arbetsplatsen. Samtliga respondenter menade att det i hög utsträckning fanns tillit mellan medarbetarna på arbetsplatsen, medan endast en berättade att hen upplevde att det fanns tillit i hela organisationen.

Respondent C: *Jag tror att det finns en tillit till närmsta chef, men sen kanske det blir en....paus... Sen kanske inte tilliten är lika stark...*

Det framkom tydligt att respondenterna var måna om och värdesatt att bygga tillitsfulla relationer med sina medarbetare. De beskrev också att de hade som målsättning att medarbetarna skulle kunna uttrycka missnöje på arbetsplatsen.

Respondent C: *Jag tycker att vara närvarande, lyssna, återkoppla, utföra och göra det jag lovat är helt centralt.*

Respondenterna upplevde att ju högre upp i organisationen man kom desto mindre tillit fanns, något som respondenterna förklarade med att organisationen förhöll sig till skrivna riktlinjer och tillät inte att detta ifrågasätts. Resultatet påvisade att det var svårt att uttrycka missnöje riktat mot organisation eller ledning.

Majoriteten av respondenterna ansåg att man på organisatorisk nivå brast i stöd när det inte gick som förväntat. De uppgav också att organisationen sällan såg misslyckanden som en möjlighet till lärande. Respondenterna skulle ha önskat en mer löpande och öppen dialog med medarbetarna och i organisationen som skulle kunna vara en bidragande faktor till att se misslyckanden som lärande och leda till att organisationen kunde uppmuntra nytänkande och vågade prova nya vägar.

Det framkom att våra respondenter upplevde bristande stöd från organisationen vid misslyckanden och att det de upplevde att organisationen jämförde verksamheter, vilket medförde stress och prestationsångest om man inte lyckades nå de uppsatta målen.

Respondent B: *I organisationen, inte så bra. Jag tycker att det finns, att man signalerar ut att man jämför enheter väldigt mycket, där det anses som negativt om man inte lever upp till visa nivåer av kontroll. Men på verksamhetsnivå är det något vi uppmuntrar och ser som ett tillfälle att lära och utvecklas.*

Däremot beskrev en respondent hur organisationen agerade annorlunda och antog en beskyddande attityd när en verksamhet hamnade i media utifrån misslyckande, vilket innebar att varumärket var hotat.

Tystnadskultur

Det framkom att respondenter hade upplevelser av tystnadskultur, där man inte fick utrymme att ifrågasätta eller misslyckas, särskilt i ekonomiska frågor, eller prata fritt i ledningsgruppen. Vissa respondenter beskrev allvarliga konsekvenser för förstalinje chefer som hade framfört åsikter som inte var önskade av organisationen. De berättade både att förstalinje chefer fråntogs chefsförordnanden och blev utsatta för offentlig utskällning av överordnad chef.

Respondent F: *När jag tänker efter så var det nog tystnadskultur faktiskt. Man fick höra ryktesvägen - det har hänt något. Nu är den personen borta. Men ingen vet varför eller vad som hade hänt. Då hade personen redan slutat.*

Mångfald

Flera av respondenterna beskrev vikten av att arbeta med olikheter som styrkor i medarbetargruppen, något som tog tid att implementera och var ett ständigt pågående arbete för förstalinje chefer. I resultatet framkom att respondenterna betraktade mångfald utifrån individers erfarenheter, personlighet, intresse, kompetens snarare än etiskt ursprung.

Respondent B: Det är en levande fråga som vi pratar mycket om, vi pratar om vikten av vi är olika – att det är en resurs och inte ett hinder. Vi har varit förskonade från problem från det utan ser det som en styrka som också får våra medarbetare att växa.

Respondenterna påtalade en hög personalomsättning som en bidragande faktor till att det var en ständig process som de som förstalinje chefer ansåg sig vara ansvariga för. Detta då gruppdynamiken påverkades och nya konstellationer av arbetsgrupper uppstod kontinuerligt.

Firanden

Samtliga respondenter menade att det var viktigt att fira både medarbetare, högtider och framgångar som en bidragande faktor till psykologisk trygghet. Vidare beskrev de att glädfulla firanden skapade en gemenskap och glädje i arbetsgruppen som påverkade arbetsplatskulturen positivt. De beskrev både firanden av framgångar i projekt och resultat men likväl vardagliga traditioner för att visa medarbetarna uppskattning. Flera hade återkommande vardagliga event i vardagen för att visa uppskattning för medarbetarna.

Respondent A: Ja, fredagsfika – mycket viktigt! Det är, vi har alltid fredagsfrukost för medarbetare, vi i ledningsgruppen varvar och fixar. Då samlas vi i personalrummet och fikar tillsammans. Syftet är att uppskatta personalen, vårt fina samarbete och vår sammanhållning i hela huset.

Ledarskap och hållbart ledarskap

I denna kategori sammanfattas respondenternas beskrivning av upplevelsen av ledarskap och hållbart ledarskap. Med det hållbara perspektivet i ledarskapet menar vi möjlighet för förstalinje chefer att möta det yrkesmässiga kravet utan att det påverkar deras hälsa och möjligheten att fortsätta arbeta. Vidare syftar den på en balans mellan krav och resurser. Detta belyses i underkategorierna närvarande ledarskap, positiv förstärkning, ledaren som förebild, förbättrings- och förändringsarbete, ledarskap utifrån mångfald, det hållbara ledarskapets förhållande till organisationskulturen, det hållbara ledarskapets förhållande till arbetsplatskulturen och hållbarhet för förstalinje chefer.

Närvarande ledarskap

I resultatet framkom tydligt vikten av ett närvarande ledarskap med fokus på att möta sina medarbetares mående arbetsbelastning och utmaningar. Detta förklarade respondenterna som avgörande för att lyckas i det hållbara ledarskapet och utveckla verksamheten.

Respondenterna beskrev hur de i sitt dagliga arbete som förstalinje chefer tillämpade ett närvarande ledarskap i form av dagliga avstämningar och reflektion, initiera samtal och samarbete, dagligen fånga upp hur gruppen och medarbetare mår och stötta medarbetare i att planera det dagliga arbetet. Detta berättade respondenterna var uppskattat av medarbetarna och viktigt för dem så de uttryckte att de kände sig trygga. Respondenterna upplevde att det var ett sätt att visa i handling att de fanns där för sina medarbetare.

Vidare upplevde respondenterna att det närvarande ledarskapet gav dem mycket tillbaka i form av relationer och insikt i både verksamhet och hur medarbetarna mår. Det närvarande ledarskapet menade respondenterna gav dem information om vilken typ av ledarskap som medarbetare och arbetsgrupper behövde.

Respondent B: *Det betyder att jag vill vara på plats både fysiskt och psykiskt för mina medarbetare. För alla behov som kan uppstå, de ska känna ett närvarande ledarskap och en trygghet i det.*

Samtliga respondenter menade att det är viktigt att lägga tid och energi på relationsskapande med medarbetarna och såg det som en del av det närvarande ledarskapet.

Respondent B: *... fokus är på att bygga relationer, det är jätteviktigt och det är sunt att inte utöva makt och kontroll eller använder sig av härskartekniker som ledare... leda genom att vara ett gott exempel, bidra genom den positiva synen på både medarbetarna och deras kompetens och ha en stark tilltro till att de klarar av sina uppdrag, vilket lyfter medarbetarna.*

Vidare belyste respondenterna vikten av att våga visa sig sårbar som chef och visa att man inte har kunskap och kontroll över allt som sker. Respondenterna menade att genom att ställa frågor till sina medarbetare visade de i handling på att de hade tillit till medarbetarnas kompetens. De menade vidare att det ledde till att medarbetarna också vågade visa sina svagheter, ställa frågor när de var osäkra och bidrog till ett öppnare klimat på arbetsplatsen.

Respondenterna beskrev också att de ansåg att det var viktigt att som förstalinje chef visa på ett lugn, även i svåra situationer och finnas närvarande och genom det förmedla hopp och tilltro till att man men gemensamma krafter kunde lösa även svåra situationer. Vidare påvisade resultatet vikten av att förstalinje chefer hade förståelse för att det som hände i det privata livet också påverkade måendet på arbetet och att man som chef måste våga fråga hur medarbetarna mår.

Respondent A: *... det är viktigt att fånga upp, visa att man ser och bryr sig, det kan ju vara nåt som händer på hemmafronten som ingen vet om som man måste fånga upp.*

Helt plötsligt blir man vresig och man inte känner igen personen, då måste man prata och fråga hur det är.

Positiv förstärkning

Här påvisade respondenternas en markant skillnad mellan det som görs på arbetsplatsen och på organisatorisk nivå. Sammanfattningsvis menade respondenterna att det var sparsamt med positiv förstärkning på organisationsnivå och att ledningen sällan gav positiv feedback och att det ofta var fokus på det som skulle göras bättre. På arbetsplatsnivå menade respondenterna att de i sitt ledarskap var mer generösa med att lyfta det som var bra och ge förstärkande feedback till medarbetarna.

Respondent D: ...det är viktigt att man till alla personer man pratar med säger något positivt. Alla medarbetare är den viktigaste resursen i verksamheten, inte bara undersköterskor och sjuksköterskor, utan även de som städar, apotekspersonal, vaktmästare och allihopa.

Respondenterna önskade mer positiv feedback från organisationen och inte enbart negativ återkoppling när det inte fungerade som det förväntades, i synnerhet lyftes ekonomi som det som var prioriterat från organisationen. Vissa respondenter lyfte upp en total avsaknad av positiv feedback från överordnade chefer och/eller organisation.

Respondent D: Även som chef måste man få beröm ibland. Jag tror att chefer är de som får minst beröm av alla. Överordnade måste se om sina chefer och vara rädda om dem. Stötta dem och bekräfta dem.

Ledaren som förebild

Samtliga respondenter såg sig själva som viktiga förebilder i verksamheten och menade att deras bemötande, värderingar, attityder och sätt att agera smittade av sig på övriga medarbetare. De poängterade vikten av att i handling visa vägen och leva som man lär.

Respondent B: Det är också ett av mina viktigaste uppdrag. Det handlar om att jag ska vara synlig, leda med gott exempel, bemöta alla med respekt så som jag förväntar mig av mina medarbetare, men också tänka kostnadseffektivt och tänka på resultat men också kvalitet på den vården vi ger. Också när det kommer till kompetens och kompetensförsörjning men också ha modet att våga vara sårbar tror jag är lika viktigt att, en öppenhet för misstag och aldrig arbeta med fördömanden utan vad kan vi lära oss och utgå från en grund tro att människan är god och vill gott.

Förbättrings- och förändringsarbete

Majoriteten av respondenterna beskrev en ovilja från medarbetarnas sida när det kom frågor om förbättringsförslag från ledningen. Det framkom att förändringsinitiativ från ledningen sällan upplevdes ha en förankring i det praktiska verkligheten.

Vidare menade respondenterna att medarbetarna ofta antog att förändringar från högre ledning eller organisation hade en negativ intention och var ofta kopplat till neddragningar och brist på resurser.

Respondent C: *Jag tror att det upplevs mer med skepticism bland medarbetarna när det kommer uppifrån och därför tycker jag att det är ännu viktigare att man får vara med. De har en skeptisk inställning till förändringar som kommer från ledningen.*

En del respondenter berättade om att förbättringsförslag från medarbetarna uppmuntrades och att det fanns strukturer för det.

Samtliga respondenter hade ett gemensamt synsätt gällande att leda i förändring, då de tyckte att medarbetarna förtjänade att äga förändringen och känna sig delaktiga. Flera respondenter beskrev hur de arbetade utifrån ett agilt förhållningssätt för att låta medarbetarna leda förändringsprocesser med fokus på målet.

Respondent B: *Det är viktigt att mina medarbetare upplever att de är delaktiga i beslut och att jag som chef skapar förutsättningar för det. Oftast är målet satt av ledningen men jag vill att arbetsgrupperna styr processen, "huret". Som chef är det viktigt att jag ger feedback och hjälper arbetsgrupperna med kontinuerlig utvärdering. Det är då det fungerar bäst - att jobba mot ett agilt ledarskap.*

Resultatet påvisade att kommunikation var en viktig faktor för att lyckas i förändrings- och förbättringsarbete. Särskilt betonade respondenterna vikten av en rak och tydlig kommunikation, som ett sätt för att medarbetarna skulle känna sig delaktiga i förändringsprocessen. Även att tydligt kommunicera mål, vision och förändringens syfte ansågs vara viktigt i rollen som förstalinje chef för att få med sig medarbetarna i förändringen.

Respondent B: *Både delaktighet och tydlighet är viktigt. Oftast är det frustrerande med förändring som man inte förstår men om man är öppen med varför den ska göras och vad målet är så upplever jag att det blir ett mer positivt utfall. Att förstå "Varför" är helt centralt.*

Ledarskap utifrån mångfald

Hälften av respondenterna med annan etnisk bakgrund relaterade sitt ledarskapsbeteende till sin uppväxt då de beskrev att deras uppväxt och kulturella bakgrund påverkade dem som personer, vilket återspeglades i deras ledarskap. Utifrån resultatet framkom att respondenterna genom sin bakgrund ansåg sig ha en djupare förståelse för medarbetarna.

Respondent F: *Min mamma hade alltid lågavlönade jobb, som städerska. Eller vårdbiträde. Och det tror jag påverkade mig. Det har hjälpt mig att se de arbetsgrupperna såsom undersköterskor. Men det har kanske inte med etnicitet att göra, utan snarare det sociala. För mig är det viktigt att det ska vara familjärt, det ska vara öppet, glatt. Det ska vara kul så kanske kan bero på min etnicitet.*

Det hållbara ledarskapets förhållande till organisationskulturen

Majoriteten av respondenterna menade att organisationskulturen påverkade dem negativt samt att organisationskulturen inte bidrog till att främja det hållbara ledarskapet, utan tvärtom. De beskrev orimliga krav på prestation och en upplevelse av att organisationen inte månade om dem som förstalinje chefer.

Respondent D: *Det blir mindre hållbart, om det inte finns de som är rädda om sin personal. Tyvärr. Det ser vi nu på många arbetsplatser...*

Majoriteten av respondenterna upplevde att organisationer fokuserade på ekonomiska resultat istället för kvalitet och god arbetsmiljö, vilket de ansåg satte dem i en klämd position. Kraven uppifrån kontra verksamhetens behov och medarbetarnas förväntningar var inte förenliga menade de. Det ledde till att respondenterna upplevde stress, frustration och en konstant känsla av otilräcklighet.

Respondent E: *Men det hållbara ledarskapet kommer uppifrån, det är jätteviktigt att det sipprar ner hela vägen. Det handlar inte bara om mig som ledare för en arbetsgrupp, utan om vad jag har för möjligheter att räcka lång tid.*

Det hållbara ledarskapets förhållande till arbetsplatskulturen

Resultatet påvisade att arbetsplatskulturen påverkade samtliga respondenter positivt och att den i stor utsträckning bidrog till ett hållbart ledarskap. De beskrev att de samlade kraft och energi på arbetsplatsen genom att kunna vara en del av en varm och omtänksam arbetsplatskultur.

Majoriteten av respondenterna uppgav att de tyckte att det trivdes på sina arbetsplatser.

Respondent A: *Det påverkar positivt, jag tycker att det är roligt att gå till jobbet varje dag. Det ger mig ny energi och att vi tillsammans kan göra olika saker så för min egen hållbarhet är det otroligt viktigt vilka jag har runt mig, hur de stöttar mig i olika saker, vi stöttar varandra absolut. Tillsammans kan vi komma fram till olika lösningar.*

Resultatet påvisade att respondenterna såg sig som en självklar del av arbetsplatskulturen och därmed kan påverka och påverkas av den. En respondent berättade om en situation då hen hade ansvar för en enhet som inte var välfungerande.

Respondent D: *Då har man del i det själv. Om man har en enhet som inte funkar och då blir man påverkad själv så känner man att man inte mäktar med det. Det är så mycket problem och man kan inte lösa själv allting. Det blir en karusell av allting. Och då kanske man blir ännu sämre chef. Då är man inne i en cirkel. Och man kanske ser det inte själv heller... Det påverkar alla i allra högsta grad.*

Hållbarhet för förstalinjens chefer

Resultatet påvisade att upplevelsen av hållbarhet i uppdraget som förstalinje chef beskrevs olika av respondenterna, beroende på hur deras arbetssituation såg ut. En del

respondenter uppgav att de nu hade en hållbar arbetssituation, men samtliga respondenter berättade om tidigare perioder eller chefsuppdrag de haft då de upplevt en icke hållbar arbetssituation. De som idag beskrev att de upplevde en balans mellan privatliv och arbetsliv berättade också att de fått arbeta hårt för att nå dit och det framkom också från flera respondenter att uppdraget som förstalinje chef ibland är påfrestande, men att det också finns perioder för återhämtning.

En bidragande faktor i den icke hållbara arbetssituationen var förväntningarna från organisationen att vara nåbara dygnet runt. Flera respondenter uppgav att de formellt inte skulle vara tillgängliga dygnet runt, men att det i praktiken ändå var verksamhetsansvariga dygnet runt och kunde bli uppringda närsomhelst om något allvarligt inträffade i verksamheten.

Respondent D: ... *Men det var uppifrån, ända från VD:n. Man skulle vara tillgänglig på telefon dygnet runt. Det är helt sinnessjukt, att man inte får vara ledig.*

Respondenterna menade alla att överordnad chef hade stor betydelse för den egna arbetsmiljön och i hög utsträckning påverkade upplevelsen av att uppdraget var hållbart.

DISKUSSION

Resultatdiskussion

I resultatet presenterades och analyserades fynd utifrån intervjuerna som berörde förstalinjes chefernas upplevelser och uppfattningar om organisationskultur, arbetsplatskultur, psykologisk trygghet, mångfald och ledarskap/hållbart ledarskap. Under arbetet med analysen av resultatet har vi förstått att samtliga respondenter beskriver att det finns olika nivåer av kulturer, dels på organisationsnivå och dels det som växer fram på arbetsplatser mellan människor. Detta är något som vi också upplevt i tidigare uppdrag som förstalinje chefer inom vård och omsorg.

Syftet med denna studie var att med fokus på vård och omsorg, undersöka huruvida det ömsesidiga förhållandet mellan ledarskap, psykologisk trygghet, mångfald, organisationskultur och arbetsplatskultur främjar ett hållbart ledarskap. I resultatdiskussionen presenteras resultaten i förhållande till de teorier och tidigare forskning som presenterats i tidigare kapitel.

Organisationskultur och arbetsplatskultur

Utifrån respondenternas svar kan vi notera att det finns olika kulturnivåer och inte enbart en, så kallad organisationskultur. Detta motsätter sig Sheins teori (2017) som betraktar kultur inom organisation som en helhet och kallar det organisationskultur. Utifrån resultatet kan dessa kulturnivåer betraktas som å ena sidan organisationskultur

som en övergripande och från ledningen önskat läge gällande värderingar och å andra sidan arbetsplatskultur som växer fram på arbetsplatsen mellan människor. Detta tolkar vi som att organisationer ofta är omedvetna om olika kulturella processer som växer fram mellan människor på arbetsplatser. Detta överensstämmer med Alvesson (2015) som menar att ledningen ofta saknar tillräcklig kunskap om hur människor och organisationer fungerar. Utifrån respondenternas svar ser vi tydligt att arbetsplatsen har andra kulturella egenskaper i jämförelse med organisationen, dock hade respondenterna själva inte reflekterat nämnvärt över det, men det framkom mer och mer under samtalens gång och tydligt när vi tolkade deras svar.

Vi har utgått från Sheins teori om organisationskultur, men bedömer att den är mer applicerbar på det vi kallar arbetsplatskultur utifrån de svar som vi fått från respondenterna. Respondenternas svar skiljer sig åt mellan organisation och arbetsplats vad gäller stämning, tilltalssätt och hur man bemöter varandra, vilket stämmer överens med Sheins teori om *Artefakter— Synliga och kännbara fenomen*. Sheins (2017) uppfattning är att dessa fenomen är lätta att observera, dock svåra att tyda då dem kan betraktas endast utifrån fenomenets betydelse för den aktuella gruppen. Detta kan vi delvis relatera till då vi noterade att varje enskild respondent tolkade dessa fenomen utifrån egna erfarenheter, upplevelser, känslor och den egna personligheten. Vidare kan detta förklaras som något som hade betydelse för den enskilda individen i det här fallet den enskilda förstalinje chefen och hade inte någon betydelse för gruppen till skillnad från Sheins (2017) teori.

Stämningen på den organisatoriska nivån upplevdes negativt och beskrevs på olika sätt så som hierarkiska strukturer och en auktoritär högre ledning, som man som förstalinje chef förväntades följa. På arbetsplatserna beskrev respondenterna förekomst av ett annat förhållningssätt mellan medarbetarna, ett mjukare och trevligare bemötande, vänligare tilltalssätt och en stark teamkänsla mellan medarbetare och förstalinje chef.

Det framkom att olika typer av firanden, både av medarbetare, framgång och olika vardagliga återkommande ritualer på arbetsplatsen hade en positiv betydelse för både medarbetare och chefer. Detta kan bekräftas med Sheins (2017) teori gällande betydelsen av olika former av firanden inom organisationer. Dock framkom att det var tydliga skillnader mellan firande på organisationsnivå och på arbetsplatserna. På organisationsnivå firades större och för organisationen betydelsefulla framgångar.

Misslyckanden och motgång på organisationsnivå ledde till allvarliga negativa konsekvenser. Respondenterna beskrev bland annat avsked, utskällningar, omplaceringar och öppen negativ kritik framför hela ledningsgruppen. Å andra sidan påvisades ett annat agerande för misslyckande när det gällde organisationens image. När varumärket var hotat, till exempel någon allvarlig avvikelse har inträffat och media har varit inblandade, då gjorde högre ledning allt de kunde för att skydda varumärket. Vi kan dra en parallell till Alvessons (2015) kritik mot värdegrundsarbete, som han menar syftar till att bygga en fasad utifrån marknadsföring, affärsidé och strategi, snarare än att utveckla och förankra en organisationskultur. Vår tolkning är att det handlar om att organisationen prioriterar att skydda organisationens varumärke framför att åtgärda brister och jobba på att utveckla organisationen.

Det framkommer att implementeringen av organisationens värderingar längre ner till arbetsplatser är bristfällig. Något som kan relateras till Sheins (2017) teori att det från ledningshåll önskade beteendet inte återspeglas i observerat beteende, utan att de värderingar som växt fram på arbetsplatsen är det som är de gemensamma värderingarna i medarbetargruppen. I resultatet framkom ett intressant resonemang om hur värdefullt det skulle vara för hela organisationen att tänka tvärtom och istället skapa värderingar nerifrån och uppåt, då detta skulle återspegla verkliga verksamhetsbehov. Likheter kan dras med Sheins (2017) uppfattning om vikten av att skilja på de verkliga värderingarna och en framtida strävan, då det är lätt för en organisation att räkna upp värderingar som eftersträvas, medan verkligheten kan tyda på något annat. Detta tänkesätt delas också av Alvesson (2015) som är kritisk till att organisationer fokuserat på värdegrundsfrågor och organisationsidentitet istället för en djupare analys av organisationskultur.

Resultatet påvisade att ekonomi var det som värderades högst utifrån organisationens uppfattning, något som vi inte förvånades över utifrån våra tidigare erfarenheter. Detta motsäger Shein (2017) som förespråkade övertygelser och värderingar och dess abstrakthet gällande värderingar som organisationen strävar efter. Organisationens förväntningar gällande ekonomi och arbetsförhållande i ledningsgrupperna överensstämde inte med förstalinje chefernas förväntningar och vad de ansåg vara verksamhetens verkliga behov. Vi tolkade detta som att organisationskultur präglas av en individualistisk kultur, då ekonomin prioriterades högst och varje enskild chef kämpade för att uppnå ekonomiska mål. Ledningsgrupperna jobbade inte mot att uppnå gemensamma mål eller teamkänsla, utan snarare mot individuella resultat för varje enskild verksamhet som representerades av en förstalinje chef. Detta kan relateras till Kaulios (2012) resonemang kring individualistisk kultur, där fokus inte ligger på att bygga starka engagerade grupper, utan snarare fokuserar på individuella mål. Det kan förklaras genom att betrakta respektive verksamhet som en individ i det här fallet, där förstalinje chefer har en bärande funktion för hela verksamheten såsom ekonomi, personalansvar osv.

Det framkom tydligt att förstalinje chefer har ett komplext uppdrag då de befinner sig mellan två olika kulturer. Å ena sidan samspelar de i organisationskulturen genom ledningsgruppen, å andra sidan är de en del av arbetsgruppen tillsammans med sina medarbetare. Detta kan relateras till Alvesson (2015) som betonar av komplexiteten för mellanchefer som befinner sig mellan två olika kulturer, å ena sidan arbetsplatskulturen och å andra sidan organisationskulturen som inte alltid överensstämmer med varandra. Vår tolkning är att förstalinjes chefer befinner sig i en situation där de måste balansera detta känslomässigt och arbetsmässigt för att kunna leverera på dessa två nivåer. En parallell kan dras med respondenternas svar då de beskriver hur organisationskulturen skaver och upplevs frustrerande, medan arbetsplatskulturen gynnar och ger energi. Detta kan betraktas genom Sheins (2017) grundläggande antaganden där förstalinje chefer delar grundläggande antaganden med sina medarbetargrupper, men sällan med ledningsgruppen på organisationsnivå. Respondenterna förklarar att det kan skapa förvirring, stress och frustration. Förstalinjes chefernas uppfattning är att de inte kan påverka organisationskulturen nämnvärt och de flesta menar att deras insatser för att hantera organisationens motståndskraft spelar inte någon roll. Något som motsäger sig

Su, Baird och Munirs (2021) uppfattning om chefernas påverkan på organisationskulturen då de menar att cheferna spelar viktig roll.

Psykologisk trygghet

Vi kan dra en slutsats att våra respondenter inte använder sig inte av begreppet psykologisk trygghet, men att deras ledarstil visar på stor förståelse för att praktisera ett ledarskap som bygger psykologisk trygghet i arbetsgrupperna. Resultatet påvisade att respondenterna hade ledarstilar som främjade psykologisk trygghet genom att verka för att medarbetarna skulle känna sig uppskattade, värderade och kompetenta samt vara del av en inkluderande kultur där alla behövdes. Detta kan styrkas med Khan (1990) och Edmondsons (1999) slutsats gällande vikten av psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Vidare framkom att inom organisationskulturen strävade man inte efter en öppen kultur där tillit främjades, beslut kunde ifrågasättas och det var tillåtet att misslyckas, till skillnad från arbetsplatskulturen. Qaisar et al. (2020) motsäger detta då dem anser att psykologisk trygghet är en viktig grund för medarbetarna och poängterar vikten av att skapa utrymme till att känna sig trygg att uttrycka åsikter om arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Respondenternas beskrev hur de hanterade organisationernas krav och beskrev en generell upplevelse av bristfälligt stöd till förstalinje chefer. Vidare beskrev de vikten av att behålla autonomi för enheten, vilket ansågs viktigt och betydelsefullt för det hållbara ledarskapet och medarbetarskapet. Ett synsätt att betrakta enheten som en *egen ö* hjälpte en av arbetsgrupperna att klara tuffa situationer och bibehålla en stark teamkänsla. Detta kan kopplas till Frazier et al (2017) och Newman et al (2017) som anser att autonomi är ett framgångsrikt koncept för framgångsrikt ledarskap, medarbetarskap och för verksamheten. Vidare beskrev respondenterna vikten av att uppmuntra, värdera och tillvarata individuella förmågor som viktiga element för att främja teamkänsla. Detta kan vi relatera till innebörden av det hållbara ledarskapet och ett sätt att uppnå det. Något som stämmer överens med Edmondsons (1999) samt Maamari och Sahebs (2017) resonemang kring uppmuntran, värdering av individuella förmågor och förhållandet mellan framgång och implementerade starka värderingar i organisationen.

I resultatet framkom att respondenterna ansåg det viktigt att vara en del av teamet. De beskrev hur de strävade efter lojalitet, gemenskap, engagemang och värnade om sina medarbetare. Vi kan dra en parallell med Kaulios (2012) påståenden om kollektivistisk kultur samt Svenska Läkaresällskapet (2023) som understryker vikten av att inspirera medarbetarna att inkluderas för att visa sitt engagemang i organisations- och styrningsfrågor. En viss skillnad noterades på organisationsnivå där det framkom att lojaliteten mellan högre ledning och förstalinje chefer inte uttrycktes tydligt. Majoriteten av respondenterna uppgav bristfälligt stöd från högre ledning samt arbetsförhållanden där ledningen inte värnade om chefer. Något som går emot Kaulios (2012) påstående om vikten av att värna om sina medarbetare som en del av en kollektivistisk kultur. Utifrån resultatet kan vi tolka att arbetsplatskultur står närmare en kollektivistisk kultur i jämförelse med organisationskultur.

Psykologisk trygghet anser vi vara en kärna i det hållbara ledarskapet och det är tydligt att det finns olika nivåer av psykologisk trygghet beroende på vilken kulturnivå i organisationen som betraktas. På organisationsnivå upplevdes graden av psykologisk trygghet lägre än på arbetsplatsnivån. Utifrån vår tolkning av resultatet var vårt ställningstagande att förstalinje cheferna i hög grad påverkades negativt av frånvaron av psykologisk trygghet från högre ledning.

Mångfald

Resultatet påvisade att mångfald inte innebär endast de traditionella begreppen såsom etnicitet, sexuell läggning, könkönsöverskridande identitet och uttryck, religion o.s.v., utan också handlar om variation inom kompetens, yrkesroller, erfarenheter, synsätt och personligheter kopplat till styrkor och svagheter. Detta resonerar även Rova och Appelqvist (2022) och Lacmanovic och Beletic (2022) då de anser att mångfald är mer komplext utifrån egenskaper, behov och personlighet hos varje individ. I vår analys ser vi att förstalinje chefer som är verksamma inom äldreomsorg har ett mer utvecklat resonemang kring mångfald i jämförelse med respondenterna från regioner. Vi tolkar att anledningen till detta är att äldreomsorgen har en större mångfald utifrån etnisk bakgrund i medarbetargrupper (Girtz och Jönson 2018), vilket vi tror kan leda till att förstalinje chefer inom äldreomsorg tvingats arbeta mer med mångfaldsbegreppet och därmed utvecklat arbetssätt som syftar till att se hela människan och dennes behov, intressen, kompetens, svagheter och styrkor.

Vi anser att mångfald är en viktig del av det hållbara ledarskapet, men betraktar det i ett bredare perspektiv utifrån synsätt, behov, energier, idéer och arbetssätt. Detta kan motiveras med respondenternas svar, då de beskrev sitt sätt att se på mångfald i första hand utifrån personligheter, kompetens, behov och intressen. Vi kan koppla det till begreppet *diversity of thought* som innebär att för att förstå människor utifrån begreppet mångfald måste vi också väga in att människor har olika sätt att tänka (Rova och Appelqvist 2022, s. 155).

I resultatet framkom att det inte var önskat att framföra kritik eller synpunkter på organisationsnivå, utan snarare att man skulle passa in i den av organisationen önskade beteende, d.v.s. vara en del av önskad organisationskultur. Det kan vi relatera till Rova och Appelqvist (2022) som är kritiska och menar att många organisationer tenderar att rekrytera chefer med en viss personlighetsprofil i syfte att skapa homogena ledningsgrupper med samma värderingar och normer, där ett icke-kritiskt grupp tänkande och konsensus eftersträvas. Vi instämmer med Rova och Appelqvist (2022) då vi anser att dynamik och olikheter stärker en ledningsgrupp och att fler perspektiv och tankesätt leder till verksamhetsutveckling och hållbart ledarskap över tid.

Ledarskap och hållbart ledarskap

I resultat framkom det att uppväxt och kulturell bakgrund hade viss påverkan på personligheten, som yttrar sig i ledarskapet då respondenterna beskrev att de använde

sig av sin personlighet i att leda andra. Detta stämmer överens med Kaulios (2012) resonemang kring beteendet och kulturella värderingar samt dess påverkan på ledarskapsbeteendet. Vår tolkning är att respondenterna var noggranna med att följa sociala normer och strävade efter att deras ledarbeteende var grundade i dessa. I resultatet framkom att respondenterna strävade efter att vara en god förebild, ansåg det att viktigt att som ledare leva som man lär och påverka arbetsplatskulturen positivt.

Resultatet påvisade skillnader i relation mellan ledarbeteende och typ av organisation. Det visade sig att privata organisationer i högre utsträckning strävade efter att rekrytera specifika ledarskapsprofiler i syfte att forma önskat ledarbeteende, i jämförelse med offentliga. Vi som författare resonerar kritiskt kring detta utifrån ett hållbarhetsperspektiv, då vi anser att ett homogent tankesätt inte gynnar hållbart ledarskap. Även Thompson och McHugh (2009) resonerar kritiskt kring sociala system i organisationer, där de menar att organisationer omprogrammerar människors beteende och rekryterar personer med liknande tankesätt.

Respondenternas berättelser visade på hierarkiska och auktoritära förhållningssätt på organisationsnivå och de upplevde frustration och otillräckliga möjligheter att kunna påverka beslutsfattande. Detta får oss att fundera på om en sådan arbetsmiljö kan vara ett stöd för hållbart ledarskap.

Vi tolkar organisationskulturen som prestationsorienterad i jämförelse med arbetsplatskulturen, som tolkas humanorienterad. Detta då organisationen lägger huvudvikt på resultat och är pragmatisk, medan arbetskulturerna påvisade ett behov av att prioritera människor och uppfylla deras behov av att bli sedda, hörda, delaktiga och accepterade i gruppen. Ekonomiska framgångar värderades högt och var ett säkert kort till att avancera i organisationen. Detta är något som kan förklaras med Bolman och Deals (2020) resonemang då de menar att det finns två parallella dimensioner i ledarbeteendet, den ena riktas mot ledarskapet medan den andra chefskap, då chefskap är den delen som styr det ekonomiska det vill säga det exekutiva. Utifrån detta kan vi tolka att det på organisationsnivå är chefskapsdimensionen som prioriteras och belönas och inte ledarskap.

Uppdraget som förstalinje chef visade sig vara prestationsorienterat i högre utsträckning, då fokus från högre ledning var på ekonomiska resultat snarare än människors välmående. Vidare tolkar vi utifrån respondenternas resonemang och det beskrivna förhållningssättet att medarbetarna behöver ledare med ett humanorienterat synsätt då detta kan främja det hållbara ledarskapet genom att visa stark tolerans, förståelse, stöd, coachande och diplomatiskt förhållningssätt. Detta kan relateras till Kaulios (2012) resonemang gällande prestationsorienterat och humanorienterat ledarskap. Respondenternas svar och uppfattning gällande humaniora synsättet och behovet från medarbetarnas sida överensstämmer med Velosos et al (2021) resonemang som menar att en ledare som har god förståelse för människans komplexitet bättre kan förstå både individers och grupperns beteendedynamik på arbetsplatser. Detta kan vi relatera till Murphy (2022), Choi (2021), Dellve och Eriksson (2016) och Thoren (2017) som framhåller att framgångsrikt och hållbart ledarskap utgår från ett relationsskapande, tillitsbaserat och humanorienterat synsätt, där medarbetarna upplever att de är genuint delaktiga, uppskattade och har makt att påverka sin arbetssituation. Uppdrag som

förstalinje chef bör vara hållbara och attraktiva med fokus på mindre *top-down* och detaljstyrt, främja organisationsklimat som skapar hälsosamma relationer och samarbete mellan olika interna och externa professioner och chefer. Dellve, Hasselgren, Allard, Bäck Andersson (2020) förespråkar långsiktighet, ledningskoordinering, mindre detaljplanering och kontroll, stöd i att få vara en chef som prioriterar sin personal och stödjer verksamheten istället för administrativa uppgifter och hög grad av autonomi. Vi resonerar att vård och omsorg handlar om att människor tar hand om människor i utsatta situationer. Det är ett utmanande och komplext uppdrag som kräver att man ger mycket av sig själv och man använder sig själv som verktyg. Respondenternas prioriterade uppdrag är att värna om sina medarbetare och arbeta för att de ska orka stanna i dessa yrken över tid. För att lyckas i det komplexa uppdraget behöver förstalinje chefers arbetsmiljö värnas på samma sätt för att de ska orka vara hållbara över tid, leda medarbetarna på ett hållbart sätt.

Utifrån respondenternas svar resonerar vi att hållbart ledarskap bör handla om att både få vara en människa och leda människor, att sträva efter att vara tydlig i kommunikation, vara empatisk, ge återkoppling, lyssna aktivt på sina medarbetare och vara en närvarande ledare. Dellve och Eriksson (2016) bekräftar detta och menar bland annat att om den enskilde upplever arbetssituationen hanterbar, har en acceptans för både sina egna tillkortakommanden och sina styrkor, har förmågan att bygga och behålla goda relationer och upplever en känsla av autonomi har en direkt koppling till individens upplevelse av hållbarhet. Ledare bör utifrån ett hållbarhetsperspektiv vara strukturerade, ärliga, närvarande i verksamheten, tjänande och arbeta för alla medarbetares delaktighet (Dellve & Eriksson 2016).

Det framkom att det är stor skillnad på organisationsnivå då respondenterna beskrev tystnadskultur, utskällningar, kontroll och omplaceringar utan förvarning. Vår övertygelse är att för att bygga hållbara organisationer behöver fokus ligga på det mänskliga perspektivet, motivation och arbetsglädje. Vi tror att för att lyckas locka människor att välja vård och omsorg behöver organisationer utmanas att tänka nytt och våga prova nya organisatoriska former. Sammanfattningsvis menar respondenterna att organisationer inom vård och omsorg bör sträva efter att skapa en kultur nerifrån och upp, bygga en gemensam organisationskultur bortom hierarkier som präglas av att alla i organisationen är medansvariga och bygger på ett aktivt medarbetarskap, något som vi instämmer med.

En parallell kan dras mellan det hållbara ledarskapet och det agila ledarskapet, då det finns gemensamma beröringspunkter i form av att ledaren delegerar makt och beslutsfattande till medarbetarna. Förespråkare för det agila arbetssättet menar att det leder till ökat engagemang och bättre presentationer (Thoren 2017). Det agila ledarskapet skiljer sig dock från det traditionella ledarskapet utgår från *bottom-up* perspektiv istället för det traditionella sättet att se på ledarskap som *top-down*. Inom agilt ledarskap fokuserar ledaren på relationsskapande, att motivera medarbetarna, öppen kommunikation där alla medarbetare har insyn i hela organisationen. Agila organisationer strävar efter transparens och att medarbetarna är involverade i beslutsfattandet (Thoren 2017).

Ett bifynd som framkommit i vår studie är respondenternas gedigna kunskap om ledarskap som tydligt framgår i deras svar, där de beskriver vikten av det närvarande

ledarskapet, att vara förebild, hålla det man lovat och bygga hälsosamma och goda relationer med sina medarbetare. Vi tror och hoppas att deras mod, insikter och förhållningssätt vi beskrivit kan inspirera och motivera andra i samma yrkesroller.

Metoddiskussion

Studien är genomförd med kvalitativ metod. Kvalitativ metod kritiseras ofta för att vara subjektiv och i alltför stor utsträckning ta intryck av respondenterna under studiens gång. Detta innebär att de realiserar på osystematiska uppfattningar om vad som ska betonas och vad som är väsentligt.

En annan nackdel är att en kvalitativ forskare påbörjar studien på ett öppet sätt och utarbetar frågeställningarna efterhand. Vi har likt Bryman (2016) också under studiens gång vidareutvecklat våra frågeställningar utifrån de fynd vi fått av respondenterna. Något som enligt Bryman (2016) kan påverka läsaren som då kan ifrågasätta varför forskaren valt ett visst tema. Kvalitativ forskning bygger på tydliga och från början satta frågeställningar, som då kan replikeras till andra grupper av respondenter eller jämföras med andra liknande undersökningar. Vår studie är inte replikerbar, men vi bedömer att vi fångat intressant information, upplevelser och erfarenheter som vi inte hade kunnat fånga i en kvantitativ studie.

Utifrån att vårt fokus var att förstå och tolka olika hur respondenterna upplever olika fenomen valde vi en hermeneutisk ansats, vilket vi i efterhand bedömer som ett korrekt val. Dock har vår egen förförståelse varit till stor hjälp i att tolka och förstå respondenterna både under intervjuerna och i analysarbetet (Henricsson 2017).

Vi har i metodavsnittet beskrivit vår förförståelse och i efterhand ser vi att det är vår styrka, men kanske också vår svaghet. I och med vår förförståelse har vi en klar bild av hur det fungerar inom vård och omsorg. Det ledde till att vi under intervjuerna kunde tolka och ställa lämpliga följdfrågor för att fördjupa oss i en viss situation eller respondentens upplevelse för att få ett bredare fynd. Vi inbillar oss att vår förförståelse gjort att vi kunde förstå respondenternas situationer och upplevelser. Vår målsättning var att förhålla oss så neutrala vi bara kunde och inte påverka hur respondenterna skulle avsluta en påbörjad mening eller tanke. I efterhand anser vi att vi lyckades ganska väl.

I metodavsnittet har vi beskrivit urvalet av respondenter. I efterhand är vi tillfredsställda över valet av respondenterna utifrån *maximum variation sampling* då vi lyckades då en tredjedel av populationen är män, trots att vi forskade inom ett kvinnodominerat yrkesområde. Respondenterna hade även olika akademisk bakgrund, kommer från olika typer av organisationer såsom kommunal (egen regi), privat regi och Region. Vi är positivt överraskade i respondenternas kompetens och erfarenhet gällande ledarskap då de kunde beskriva väl i sin roll som ledare sina visioner och arbetssätt utifrån tillitsbaserat-, närvarande-, förändringsorienterad-, kommunikativ- och hållbart ledarskap.

En nackdel är en liten population som vi har i vår forskningsstudie och vi hade gärna intervjuat fler respondenter, dock tiden räckte inte till.

Vi valde semistrukturerad intervjuemetod för att under intervjuerna kunna ställa intressanta följdfrågor och därmed nå en djupare analys. En färdig intervjuguide hade vi förberett i god tid enligt Polit och Beck (2017) innehållande en del färdiga följdfrågor, dock inte alla. Detta för att vi ville att följdfrågorna skulle komma naturligt och passa svaret och tanken som respondenten gav. Anledningen till att vi hade färdiga följdfrågor var att behålla en någorlunda struktur för att kunna jämföra svaren (Alvesson 2011). Vi förhöll oss till Henricsson (2017) och lyssnade aktivt med stort intresse. Det var viktigt för oss att uppmuntra respondenten att prata fritt och brett, detta enligt Polit och Becks (2017) rekommendation.

Utifrån den semistrukturerade intervjuemetoden och de resultat som framkom kunde vi skapa underlag för att kunna analysera och jämföra respondenternas upplevelse, något som har bidragit till en bredare förståelse för olika fenomen. Upplägget kring semistrukturerade intervjuer samt själva utförandet fungerade bra. Dock fick vi information av ren slump i efterhand angående ett program som transkriberar röstinspelningen. Något som kunde bespara ganska mycket tid vi la på att transkribera för hand.

Kritiker av kvalitativ forskning menar att resultat av kvalitativa studier inte kan generaliseras utifrån att ett litet antal respondenter från samma miljö inte kan uppfattas som representativa (Bryman 2016). Dock anser vi en fördel och styrka att vi fått möjlighet att fånga upplevelser från en liten population, dock från olika miljöer, då våra respondenter kommer från olika områden inom vård och omsorg. Bryman (2016) menar att resultaten istället ska generaliseras utifrån teoretiska grunder. Vi anser att vi har en bred och faktarik teoretisk bakgrund tillsammans med tidigare forskning. Vårt val av metod har visat sig fungera väl för att få breda svar på våra frågeställningar, då vårt syfte var att fånga respondenternas upplevelser och erfarenheter (Polit och Beck 2017).

Polit och Beck (2017) menar att personlig intervju är den bästa metoden i sådana forskningsstudier. Den kräver tid, dock ger den högre kvalitet och färre avhopp. Så har vi även upplevt det, då vi hade inga avhopp under forskningsperioden. Alvesson (2011) menar att en intervju i en naturlig miljö, ansikte mot ansikte, ger bästa resultat. Något som vi kan instämma med.

Eftersom vi som forskare till denna studie inte bor i samma stad har vi använt oss av Teamsmöten samt Google docs dokument skrivaren vilket har möjliggjort att vi kunde skriva samtidigt i ett och samma dokument. Vi har delat transkriberade intervjuerna med varandra och vi har utfört analysen tillsammans då vi lämpade ett diskussionsforum och kunde vinkla samt resonera kring de olika svar respondenterna gav. Vi använde oss av Polit och Becks (2017) metodik för att kunna kategorisera insamlad data och sedan vidare analysera den på lättare sätt. Vilket vi upplevde fungerat mycket bra för oss.

Som beskrivits i tidigare underrubrik Etiska överväganden har vi utgått från Vetenskapsrådets Råd om god forskningssed (2017) och de etiska principerna. Vi har under hela arbetets gång lagt stor vikt gentemot de etiska förhållandena utifrån vår

förförståelse och kunskap genom att ha löpande dialoger om konfidentialitet, nyttjandekrav och andra etiska principer. Detta för att följa rekommendationerna från Kvale och Brinkmann (2021) som betonar vikten av det och menar att det bör genomsyra hela forskningsprocessen.

Gällande validiteten upplever vi att vi har fångat upp relevant data och samlad relevant information. Enligt Polit och Becks (2017) rekommendation har vi lagt stor vikt vid att undersöka fenomenet på det sättet som var viktigt för sammanhanget för att kunna upptäcka rimliga förklaringar till fenomenet. Intervjuerna planerades noga och intervjuguiden användes både utifrån frågor och följdfrågor enligt planen. Vi la stor vikt till att planera tiden för intervjuerna samt analys av materialet. Respondenterna var stundtals förvånande ärliga då de berättade öppet om känsliga upplevelser och händelser som många inte skulle våga såsom tystnadskultur och utsatta situationer. Något vi värderar och respekterar högt.

För att säkerställa trovärdighet spelade vi in intervjuerna på våra mobiltelefoner för att kunna använda dem vid analysen och försäkra att vi uppfattar information rätt då vi kunde spola inspelningen fram och tillbaka flera gånger.

Utifrån den kritiken vi skrev ovan i metodavsnittet under rubriken Reliabilitet kan vi inte säkerställa att en annan intervjuare skulle fått samma svar från samma respondent, något som även Kvale och Brinkmann (2021) ifrågasätter. Detta då relationen mellan intervjuare och respondent är avgörande för flödet under intervjun (Bryman 2016).

Vår magisteruppsats är inte helt och hållet överförbar och generaliserbar, resonerar vi. Detta då vi använde oss av en liten population bestående av sex respondenter. Dock värderar vi insamlad data ganska högt och tror att resultatet kan vara intressant för yrkesroller inom vård och omsorg. Detta stämmer överens med Polit och Becks (2017) resonemang gällande överförbarhet.

SLUTSATSER

- Organisationskultur och arbetsplatskultur står i direkt relation, påverkar och påverkas av förstalinje chefer, som balanserar för att både möta ledningens krav samt hantera medarbetarnas önskemål.
- Organisationskulturen påverkar i hög utsträckning förstalinje cheferna negativt, medan arbetsplatskulturen i högre utsträckning har en positiv påverkan.
- Organisationer är omedvetna, otillräckligt intresserade eller okunniga i frågor om olika nivåer av kulturer inom en organisation och hur man från högre ledning bör ta sig an det.
- Målet bör vara att bedriva och utveckla ett hållbart ledarskap som genomsyrar hela organisationen.
- Mångfald kan betraktas utifrån ett bredare perspektiv med fokus på synsätt, behov, personligheter, erfarenheter, intressen och arbetssätt som en viktig del av det hållbara ledarskapet och genomsyra hela organisation från högre ledning till medarbetare i verksamheterna.

- För att lyckas i det komplexa uppdraget behöver förstalinje chefers arbetsmiljö värnas på samma sätt för att de ska orka vara hållbara över tid och leda medarbetarna på ett hållbart sätt.
- Som framtida forskning föreslås fördjupning i implementeringen av det hållbara ledarskapet inom vård och omsorg med fokus på *hur* det ska göras, inte *vad* då det redan framkommit i tidigare forskning. Det skulle vara en viktig pusselbit i den framtida utmaningen vård och omsorgssektorn står inför med kompetensförsörjning, personalomsättning och välfungerande ledarskap som säkerställer välbefinnande under tiden medarbetarna bidrar med kunskaper och färdigheter till såväl den privata som den offentliga arbetsorganisationen, både vinstdrivande, kommunala, regionala och ideella organisationer.

11. REFERENSER

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflektioner*. Liber.

Alvesson, M. (2015) *Organisationskultur och ledning*. Liber.

Alvesson, M. och Sandberg, J. (2021). *Pre-understanding: An interpretation- enhancer and horizon - expander in research*. Sage journals. Vol 43, Issue 3, March 2022. doi. 1177/0170840621994507 [Pre-understanding: An interpretation-enhancer and horizon-expander in research \(hb.se\)](https://doi.org/10.1177/0170840621994507) [2023-05-02]

Arbetsmiljöupplysningen (2023)

[Mångfald - Arbetsmiljöupplysningen \(arbetsmiljoupplysningen.se\)](https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/) [2023-03-04]

Bang, H. (1999) *Organisationskultur*. Studentlitteratur.

Björk, L. och Härenstam, A. (2016) *Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services*. Scandinavian Journal of Management. Volume 32, issue 34. Doi. 10.1016/j.scaman.2016.09.002 [Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services \(sciencedirectassets.com\)](https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.09.002)

Blessinger, K. and Hrycaj, P. (2013). *Workplace culture in academic libraries: the early 21st century*. [Workplace Culture in Academic Libraries | ScienceDirect \(hb.se\)](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0759071713000000) [2023-03-04]

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2020). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Organisationskultur och symboler. Studentlitteratur.

Bowers, M.R., Hall J.R. and Sirinivasan, M.M. (2017). *Organizational culture and leadership tyle: The missing combination för selecting the right leader för effective crisis management*. Business Horizons (2017), vol. 60, ss. 551-563. Doi.10.1016/j.bushor.2017.04.001

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:8, Liber AB

Carvalho, A.M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J.A. and Saraiva, P. (2019). *Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link?* Total Quality Management & Business Excellence, 30:13-14, ss. 1495-1514. Doi. 10.1080/14783363.2017.1374833

Choi, H. (2021). *Effect of Chief Executive Officer´s Sustainable Leadership Styles on Organization Members´Psychological Well-Being and Organizational Citizenship Behavior*. Sustainability (2021), 13, 13676. Doi. 10.3390/su132413676

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016) *Hållbart ledarskap – I vardag och förändring* <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/hos4380-250679164-21297/surrogate/Dellve%20Eriksson%2c%202016%2c%20H%c3%a5llbart%20ledarsk>

[ap%20i%20vardag%20och%20f%c3%b6r%c3%a4ndring%2c%20Rapport.pdf](#) [2023-01-13].

Dellve, L., Hasselgren, C. , Allard K., Bäck Andersson M. (2020). *Attraktivt och hållbart chefsarbete - organisatoriska förutsättningar och chefsarbete i Göteborgs stad.* [208247 \(gu.se\)](#) [2023-02-27]

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.* Harvard University. *Administrative Science Quarterly*, 44, ss. 350-383. Doi. 10.2307/2666999

Ekebergh, M., Lepp, M. och Dahlberg, K. (2004). *Reflective learning with drama in nursing education- a Swedish attempt to overcome the theory praxis gap.* *Nurse Education Today* (2004) 24, ss. 622-628. Doi. 10.1016/j.nedt.2004.07.011

Frazier, M.L, Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., och Vracheva, V. (2017). *Psychological safety: a meta-analytic review and extension.* *Personnel psychology*, 70 (1), ss. 113-165. Doi. 10.1111/peps.12183

Giertz, A, Jönson, H. (2018). *Har invandrare som arbetar inom äldreomsorgen en besvärligare arbetssituation än sina svenskfödda kollegor?* *Socialvetenskaplig tidskrift* 2018:1 [Visar Har invandrare som arbetar inom äldreomsorgen en besvärligare arbetssituation än sina svenskfödda kollegor? \(socvet.se\)](#) [2023-05-19]

Goodall, J. [Dr. Jane Goodall's Best Quotes - Eco-Age.](#) [2023-02-19]

Henricsson, M. (2017) *Vetenskaplig teori och metod Från idé till examination inom omvårdnad.* Studentlitteratur.

Holmberg, J. (2020). *Ledarskap och hållbar omställning i högre utbildning.* *Högre utbildning*, vol. 10, Nr. 1, ss. 98-107. Doi. 10.23865/hu.v10.2422

Joo, B-K., Park, S. och Lee, S. (2021). *Personal growth initiative: the effects of person - organization fit, work empowerment and authentic leadership.* *International Journal of Manpower*, Vol. 42, No. 3, 2021, ss. 502-517. Doi. 10.1108/IJM-02-2020-0056

Kahn, W. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disagreement at work.* *Academy of Management /Journal* 1990. Vol. 33. No. 4. 692-724

Kaulio; M. (2012). *Ledarskap i Organisationer.* Pearson Education, Limited, Harlow. ProQuest Ebook Central.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur AB.

Lacmanovic, S. & Beletic, S.P. (2022). *The Impact of Workforce Diversity and Inclusiveness on the Organizational Success.* Vol.31, Iss.2 (2022), ss. 623-638. Doi. 10.17818/EMIP/2022/2.13

- Maamari, B. E. och Saheb, A. (2017) *How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders*. International Journal of Organizational Analysis Vol. 26 No. 4, 2018. Doi. 10.1108/IJOA-04-2017-1151
- Malik, N., Dhar, R. L. och Handa, S. C. (2016). *Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors*. International Journal of Nursing Studies 63, ss. 28-36. Doi. 10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004
- McNamara, C. (2006). *Field Guide to Consulting and Organizational Development: A Collaborative and Systems Approach to Performance, Change and Learning*. [Basic Overview of Organizational Culture - Management Library](#)
- Mellner, M., Aronsson, G. (2018) *Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter*, Socialmedicinsk tidskrift 2:2018, ss.164-172
- Murphy, C. (2022). *Sustainable leadership. Lessons of vision, courage, and grit from the CEOs who dared to build a better world*. [3 Born versus Made | Sustainable Leadership \(oreilly.com\)](#)
- Newman, A., Donohue, R., och Eva, N., (2017). *Psychological safety: a systematic review of the literature*. Human Resource management Review 27(3), ss. 521-535. Doi. 10.1016/j.hrmr.2017.01.001
- Polit, D.F., Beck, C.T. (2017). *Nursing research. Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. Wolters Kluwer
- Qaisar, I., Noor, H.A., Adeel, N. och Syed A.R.K. (2020). *A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance*. Journal of Cleaner Production 262 (2020), 121429. Doi. 10.1016/j.jclepro.2020.121429
- Radecki, D, Hull, M. och Hull, L. (2021) *Psychological safety The key to happy, high performing people och teams*. Academy of brain-based Leadership.
- Rova,D., Appelqvist, M. (2022). *Motiverad! Handbok i motivationsbaserat ledarskap*. Stockholm. Liber
- Sehrish I., Ghulan A. och Fouzia A. (2020). *Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust*. Sustainable Production and Consumption 22 (2020), ss. 195-204. Doi. 10.1016/j.spc.2020.03.003
- Shein, E., H. (2016) *Organizational culture and leadership*. Femte upplagan. Wiley.
- Su, S., Baird, K. and Munir, R. (2021). *Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective*. International Journal of Manpower. Doi. 10.1108/IJM-11-2021-0631
- Suntarbetsliv (2023 a). *Friskfaktorer*. [Friskfaktorstarten - Suntarbetsliv](#) [2023-02-25]

Suntarbetsliv (2023 b). *Arbetsgruppens psykologi*. [Arbetsgruppens psykologi - Suntarbetsliv](#) [2023-03-20]

Svenska läkaresällskapet (2023). [Hälsa- och sjukvårdens organisation och styrning - SLS KUF](#) [2023-03-03]

Sveriges kommuner och regioner (2022 a). Så styrs sjukvården i Sverige. [Ansvarsfördelning, sjukvård | SKR](#) [2023-03-03]

Sveriges kommuner och regioner (2022 b). *Äldreomsorg, personal- och kompetensförsörjning*
<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/aldreomsorg.35046.html> [2023-02-25]

Sveriges kommuner och regioner (2022 c) *Välfärdens kompetensförsörjning Personalprognos 2021–2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen*
<https://skr.se/download/18.1eb2584e1850542abfaac29/1670940688212/Valfardens-kompetensforsorjning.pdf> [2023-02-25]

Sveriges kommuner och regioner (2022 d). *Personalen i välfärden Personalstatistik för kommuner och regioner 2021*

Thomson, P. och McHugh, D. (2009). *Att arbeta i organisationer - ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete*. Upplaga 1:1, Lunda text AB.

Thoren, P-M. (2017) *Agile people. A radical approach for HR & managers (That leads to motivated employees)*. Lioncrest publishing.

UK College Of Personal development (2023). *What is Personal development?*
[What is Personal Development - UKCPD](#) [2023-03-03]

Veloso, C.M., Sousa, B., Au-Young-Oliviera och M.and Walter, C.E. (2021). Booster of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, vol.34 No.5, ss. 1036-1046.

Vetenskapsrådet. (2017) *God forskningssed* [God forskningssed \(vr.se\)](#) [2023-02-20]

12. BILAGOR

Intervjuguide (2023-03-26)

Respondent (ringa in aktuell): A B C D E F G

Roll (idag yrkesverksam som): _____

I vilken regi (kommun, region, privat): _____

Antal år som chef inom vård och omsorg: _____

Antal år som förstalinje chef: _____

Utbildningsbakgrund: _____

Etnisk bakgrund/ Nationalitet: _____

Identifierar sig som (kön): _____

Organisationskultur & arbetsplatskultur

1. Kan du beskriva den organisation du arbetar i idag?

Om aktuellt; Kan du berätta kort hur organisationen bildades? Vilka var grundarna och tror du att de har de påverkat organisationen, eller ej?

Hierarkisk, politiskt styrd, korta beslutsvägar - organisations- och ledningsstruktur etc.

Hur trivs du i organisationen? Vad gillar du särskilt bra/dåligt?

Är det något som du tycker utmärker den här organisationen från andra du arbetat i eller känner till i branschen? Är det positiva eller negativa skillnader – Förklara gärna, ge exempel.

2. Har du någon uppfattning om hur olika kulturer uppstår i organisationen respektive inom olika arbetsgrupper?

3. Vilka skillnader och likheter skulle du identifiera och peka på mellan den officiella bilden eller uppfattningen som organisationen har av sig själv (organisationskultur) och de normer, praktiker och värderingar som uppstår i arbetsgrupper (arbetsplatskultur)?

Med den officiella bilden, profil, varumärke som organisationen för ut från ledning till medarbetare – hur tänker du kring det? Varför finns det och vilket syfte har den?

Kontra den kultur som uppstår i arbetsgrupper och formas genom de normer och värderingar som medarbetarna har? Hur löser medarbetarna sin vardag – meningskiljaktigheter som uppstår, rättvis behandling av varandra etc?

4. Vad tror du formar kulturen i en arbetsgrupp?

Skulle du säga att medarbetarna identifierar sig med den officiella bilden, varumärket, eller ej?

5 a) Hur skulle du beskriva kulturen i den organisation du är verksam?

Kan du ge exempel på något som är typiskt för din organisation?

Kan du beskriva stämningen i organisationen? Hur är umgängestonen? Kan du ge exempel?

Finns det på pågående dialog i din organisation om kultur, värderingar? På vilket sätt? Kan du ge exempel?

Vilka värderingar anser du att ledningen lägger mest tonvikt vid? Hur kommer det till uttryck?

b) Hur skulle du beskriva kulturen på den arbetsplats där du är chef?

Hur bemöter ni varandra på arbetsplatsen?

Tilltalsätt? Kommunikationsstil – pratar med eller om varandra? Konflikter?

Goda relationer?

Socialt stöd mellan kollegor, eller ej? Kan du ge exempel?

Finns det något som absolut inte är tillåtet (officiellt, föreskrifter, regler) på arbetsplatsen?

Vad händer om någon gör något otillåtet?

Finns det några oskrivna regler på arbetsplatsen som inte är kopplade till lagar och regler?

Vad händer om någon bryter mot oskrivna regler?

Vilka värderingar skulle du säga är starkast bland medarbetarna?

6. Hur tror du att medarbetarna påverkas av den kultur du beskriver?

Ser du några samband mellan organisationskultur/arbetsplatskultur, medarbetarnöjdhet och prestation?

7. a) Har ni gemensamma värderingar, visioner eller principer i er organisation, eller ej?

Kan du beskriva dem? Vad är syftet med dessa?

b) Upplever du att dessa värderingar eller principer genomsyrar organisationen, från ledning även på arbetsplatsen, eller ej?

Har ni arbetat med "huret"?

Vad betyder organisationens värderingar på er arbetsplats?

Kan du ge exempel?

Fungerar det eller ej? Kan du ge exempel?

Vad får du höra om arbetsplatsen från studenter, nyanställda, vikarier och boende/patienter/anhöriga?

8. Inkludering och mångfald, hur hanteras olikheter inom arbetsgrupper?

Olika medarbetare bidrar med olika insatser, har olika personliga egenskaper och förmågor. Tas olikheter tillvara, ses som styrkor eller vill man se att alla jobbar och bidrar likvärdigt?

9. Har det utvecklats eller inte utvecklats andra/ytterligare oskrivna gemensamma värderingar och visioner, gemensamma "rätt och fel" på arbetsplatsen?

Upplever du att det är tillåtet och/eller uppmuntrat av ledningen att få göra så?

10. Hur inreds verksamheter inom er organisation?

Finns det en tanke? Känner man igen sig i inredningsstil, möbler, färger etc?

Om det finns, är de uppskattade av medarbetarna?

Vad tror du är syftet med att ha gemensamma symboler såsom logotyp och färger i byggnader och inredning?

11. Om det finns flera avdelningar, enheter i den verksamhet du ansvarar för – skulle du säga att det finns en gemensam kultur eller skiljer de sig åt?

*Kan du beskriva förhållandet mellan de olika avdelningarna?
(konflikt/harmoni, samarbete/konkurrens, mycket kontakt/lite kontakt, beroende/oberoende av varandra) Kan du ge exempel?*

12. Kan du beskriva hur det fungerar i din organisation/verksamhet vid följande situationer:

- a) En nyanställd börjar på sitt arbete
- b) En medarbetare fyller jämnt (20, 30 eller 50 år tex)
- c) När anställda arbetat tio år i organisationen
- d) När en medarbetare går i pension
- e) När en medarbetare slutar

13. Har ni något återkommande i vardagen som ni gör eller firar/uppmärksammar på din arbetsplats eller ej?

Kan du ge exempel?

14. Firar ni framgång eller uppmärksammar misslyckanden utifrån lärande på något särskilt sätt eller ej?

a) Gör ni det på organisationsnivå? Hur och hur ofta? Vad firar ni? Vad är syftet?

b) På arbetsplatsen?

Om inte - Varför? Är det något du skulle önska? Vad skulle du önska att ni gjorde?

15. Vad belönas?

a) I den organisation där du är verksam?

Vilka egenskaper eller prestationer ger en bra löneutveckling? Kan man avancera i organisationen som en belöning? Används ris och ros/ Vad blir lovordat respektive kritiserat? Hur hanteras personer som inte håller måttet?

b) På arbetsplatsen?

16. a) Hur upplever du att den officiella bilden eller uppfattningen som organisationen har av sig själv (organisationskulturen) påverkar dig som chef?

b) Hur upplever du att den kultur, det sätt som medarbetarna är mot varandra, deras värderingar och normer påverkar dig som chef?

Hur tacklar du som chef eventuella konflikter mellan de värderingar som uppstår mellan ledningens önskade värderingar och medarbetarnas?

Psykologisk trygghet

1. Jobbar du idag för att fånga upp hur medarbetarna upplever sin arbetsmiljö, eller ej?
*Om ja, vilka metoder/arbets sätt använder du? Kan du ge exempel?
Ser du något samband mellan arbetsmiljö och medarbetarnas prestation och motivation?*

2. a) Hur fångar ni upp idéer och tankar från medarbetare i organisationen?
*Är det uppmuntrat? Finns det strukturer som underlättar?
Om inte – varför? Hur skulle du önska att det såg ut?*

b) Hur fångar ni upp idéer och tankar från medarbetare på arbetsplatsen?
Skiljer det sig åt från den organisatoriska strukturen?

3. Hur genomför ni förändringar i verksamheten?
*Vari från brukar initiativ till förändringar komma, från ledning eller medarbetares initiativ?
Kan du ge exempel?
Hur gör du utifrån ditt ledarskap medarbetarna delaktiga i förändringsprocessen?*

4. Hur brukar förändringar från ledning mottas av medarbetarna?
*Ovilja eller förståelse/engagemang?
Kan du ge ett exempel?*

5. a) Är det OK eller inte OK att uttrycka missnöje, osäkerhet eller ifrågasätta i er organisation? *I den ledningsgrupp där du ingår? Kan du ge exempel?*

b) Hur är det på arbetsplatsen?
Har du exempel?

6. Tillit – finns det organisationen?
Litar man på varandra?

a) *Kan du ge exempel – organisationsnivå (styrning)*

b) *Hur är det inom arbetsgrupperna, mellan medarbetarna litar man på varandra? Kan du ge exempel från arbetsplatsen?*

7. Hur hanteras misslyckanden?

- a) *Hur tas det emot i organisationen? Kan du ge exempel?*
- b) *Hur tas det emot i arbetsgruppen? Kan du ge exempel?*
- c) *Hur tas det emot på individnivå? Kan du ge exempel?*

8. Hur hanteras problem och utmaningar?

- a) *Kan du ge exempel – organisationsnivå (styrning)*
- b) *Kan du ge exempel – på arbetsplatsen*

9. Hur värderas individuella förmågor, kunskaper och erfarenheter och tas tillvara i arbetsgruppen?

Ger man varandra feedback? På vilket sätt? Kan du ge exempel?

Ser alla varandra och uppmuntrar ansträngningar, hur agerar teamet mot varandra?

Ledarskap

1. Hur skulle du beskriva din ledarstil?

Hur tänker du kring närvarande ledarskap? Viktigt? Möjligt?

2. a) Hur upplever du att du utifrån din chefsroll kan påverka den officiella bilden eller uppfattningen som organisationen har av sig själv (organisationskultur)?

b) Hur upplever du utifrån din chefsroll kan påverka hur dina medarbetare agerar mot varandra; de normer, praktiker och värderingar som uppstår i arbetsgrupper (arbetsplatskultur)?

3. Efter det du beskrivit i intervjun hittills; Hur anpassar du ditt ledarskap utifrån hur det är i din verksamhet?

Hur tänker du kring att i ditt ledarskap vara en förebild? Kan du ge exempel?

4. Vad gör du i ditt ledarskap för att skapa/bidra/upprätthålla en sund arbetsmiljö?

Hur gör du som chef för att alla medarbetare ska känna sig inkluderande?

Hur gör du som chef för att bygga tillit mellan dig och dina medarbetare?

Hur gör du som chef för att bygga sunda relationer med dina medarbetare?

Vad gör du i ditt ledarskap för att dina medarbetare ska känna sig uppskattade och värderade? Kan du ge exempel?

5. Hur kommunicerar du som chef olika förslag och idéer till dina medarbetare?

Frågar du efter deras input på förslag, eller ej? Hur gör du det? Kan de ge exempel?

6. Hur leder du i förändring?

Kan du ge exempel? Hur gör du medarbetarna delaktiga?

7. Vad gör du som chef för att skapa en attraktiv arbetsplats?

Hur belönas medarbetarna?

8. Vilken resurs i verksamheten ser du som den viktigaste?
9. Utifrån din roll som chef, hur tänker du kring den officiella bild som presenteras utåt och sprids kontra arbetsgruppens förståelse och sätt att agera?
10. Tror du att din etniska bakgrund har påverkat ditt ledarskap, eller ej? *Hur? Förklara?*
11. Tror du att det faktum att du är man/kvinna påverkat hur du uppfattas som ledare? *Hur du är som ledare, utifrån vem du är? Svagheter och styrkor?*

Hållbart ledarskap

1. Vad innebär hållbarhet utifrån ledarskapsperspektiv för dig?

Vad kan du göra som chef för att behålla och stärka dina medarbetare med målet att de ska må så bra som möjligt? (Hälsofrämjande)

Hur arbetar du idag för att fånga upp om medarbetare inte mår bra, för att undvika att dina medarbetare inte mår dåligt på jobbet? (Förebyggande)

Om någon av dina medarbetare blivit sjuka t ex utmattningssyndrom, vad gör du då? (rehabiliterande)

2. Hur skulle du beskriva din arbetssituation idag?

Upplever du att du har en hälsosam arbetssituation, eller ej?

Upplever du balans mellan arbetsliv och privatliv, eller ej?

Upplever du din arbetssituation hanterbar, eller ej? Förklara, har du exempel?

Om inte - upplever du att det finns en förståelse från ledning, eller ej?

Får du stöd? Vilken typ av stöd?

3. Hur skulle du beskriva din överordnade chefs ledarskap utifrån ett hållbarhetsperspektiv?

Hur påverkar det dig och ditt ledarskap mot sina underställda medarbetare?

Förväntas du vara tillgänglig på telefon och mail efter kontorstid? Har ni en policy kring det?

4. Hur skulle du beskriva dina relationer idag?

Med dina medarbetare?

Med din överordnade chef?

Dina chefskollegor?

5. Hur skulle du beskriva graden av din upplevelse av självbestämmande idag på en skala 1-10?

Upplever du att du har autonomi dvs självbestämmande och kan styra ditt arbete som du själv önskar eller ej?

Kan du förklara? Ge exempel?

6. Upplever du att ledarskapet blir mer eller mindre hållbart på grund av:

a) *Organisationskulturen - den officiella bilden eller uppfattningen som organisationen har av sig själv*

Beskriv, om inte varför? Vad skulle du önska?

b) *Arbetsplatskulturen - de normer, praktiker och värderingar som uppstår i arbetsgrupper*

Beskriv, om inte varför? Vad skulle du önska?



Information angående examensarbete

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete Organisationskultur och ledarskap - Vägen till hållbart ledarskap inom vård och omsorg.

Vi studerar på magisterprogrammet "Hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg" vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete på avancerad nivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Genom att själva erfara förstalinjecheferns uppdrag på olika arbetsplatser har vi lagt märke till hur organisationskulturer kan skilja sig åt samt hur dessa skillnader kan påverka arbetsgrupper och förstalinjechefer, men även relationen mellan dem.

Magisterutbildningen Hållbar utveckling och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg har gett oss en bred och stark kompetens inom områdena hållbarhet, ledarskap, utveckling och insikt i hur en chef kan främja hälsa och välmående på en arbetsplats inom vård och omsorg. Just den här kompetensen och den specifika kunskapen har väckt vår nyfikenhet vad gäller samspelet mellan hållbart ledarskap och organisationskultur. Det blev en stark ambition att fördjupa våra kunskaper ytterligare och försöka hitta svar för en trygg väg mot hållbart ledarskap. Något som vi, andra förstalinjechefer eller teamledare kan tillämpa i arbetet i strävan till att uppnå tryggare arbetsmiljö och tillfredsställda medarbetare som förhoppningsvis i sin tur kan påvisa en sann arbetsglädje och effektivitet.

Syfte för examensarbetet är att med fokus på vård och omsorg, undersöka huruvida det ömsidiga förhållandet mellan ledarskap och organisationskultur främjar ett hållbart ledarskap.

Vi har stark tro att du, med tanke på din bakgrund, erfarenhet samt kompetens, kan hjälpa oss att få en bredare och djupare förståelse för ämnet.

Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Vi har valt att genomföra enskilda intervjuer med sex till åtta första linjechefer inom vård och omsorgssektorn. Intervjuer skall hållas enskilt med en chef och en intervjuare åt gången med målet att få till ett samtal om hur organisationskulturen både påverkar och påverkas av ledarskapet. Intervjuerna kommer att hållas på intervjupersonernas

arbetsplats. Undantag kan förekomma beroende på intervjupersonens nuvarande omständigheter och möjligheter.

Vi kommer att följa en intervjuguide och använda oss av halvstrukturerad intervjumetod med målet att ha en viss frihet under intervjun för att fånga intressanta vinklar, men också ha intervjuguiden som mall för att undvika för stora avvikelser i materialet. Målet är att intervjupersonen ska berätta om sina erfarenheter och upplevelser och att vi som intervjuare lyssnar aktivt och intresserat. Intervju kommer att spelas in, dock detta endast för att kunna transkribera den i lugn och ro. Detta för att minimera feltolkningar. Efter att intervjun transkriberats kommer den samma att raderas efter att examensarbetet blivit examinerat, för att försäkra konfidentialitet och anonymitet. Om under analysarbetet uppstår behov av att ställa uppföljande frågor för att fördjupa analysen kommer vi att använda oss av telefon-intervju, om deltagaren samtycker. Vi räknar med att intervju kommer ta 1-1,5 h per deltagare.

Vår målsättning är att finna respondenter med olika bakgrund, erfarenhet, kön och ålder för att få ett så innehållsrikt och varierat resultat som möjligt.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför och det kommer inte heller att påverka ditt arbete. För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta ansvariga studenter för examensarbetet [kontaktuppgifter se nedan].

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning.

Det datamaterial som samlats in, (bakgrundsinformation och intervjuer, fältanteckningar eller annat), kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare [kontaktuppgifter nedan] i dessa fall.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet:

Alma Agic , student
Tel: XXX
Mail: XXX

Erika Norlander Ekberg, student
Tel: XXX
Mail: XXX

Handledare:
Luis Conde – Costas

Universitetslektor Högskolan Borås
Akademin för vård, arbetsliv och välfärd
Institutionen för arbetsliv och välfärd
E-post: XXX



HÖGSKOLAN I BORÅS

Fylls i av deltagaren

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet (titelnr 2023:70) och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

.....
Namnteckning

.....
Ort, datum



Överordnad chefs godkännande av datainsamling

Vi studerar Vård- och omsorgsadministration vid Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen görs ett examensarbete (magisteruppsats) där syftet är att med fokus på vård och omsorg, undersöka huruvida det ömsesidiga förhållandet mellan ledarskap och organisationskultur främjar ett hållbart ledarskap.

Genom att själva erfara förstalinjechefs uppdrag på olika arbetsplatser har vi lagt märke till hur organisationskulturer kan skilja sig åt samt hur dessa skillnader kan påverka arbetsgrupper och förstalinjechefer, men även relationen mellan dem. Magisterutbildningen Hållbar utveckling och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg har gett oss en bred och stark kompetens inom områdena hållbarhet, ledarskap, utveckling och insikt i hur en chef kan främja hälsa och välmående på en arbetsplats inom vård och omsorg. Just den här kompetensen och den specifika kunskapen har väckt vår nyfikenhet vad gäller samspelet mellan hållbart ledarskap och organisationskultur. Det blev en stark ambition att fördjupa våra kunskaper ytterligare och försöka hitta svar för en trygg väg mot hållbart ledarskap. Något som vi, andra förstalinjechefer eller teamledare kan tillämpa i arbetet i strävan till att uppnå tryggare arbetsmiljö och tillfredsställda medarbetare som förhoppningsvis i sin tur kan påvisa en sann arbetsglädje och effektivitet.

Metoden som vi kommer använda oss av är enskilda intervjuer med sex till åtta första linjechefer inom vård och omsorgssektorn och ska pågå under april 2023. Intervjuer skall hållas enskilt med en chef och en intervjuare åt gången med målet att få till ett samtal om hur organisationskulturen både påverkar och påverkas av ledarskapet. Intervjuerna kommer att hållas på intervjupersonernas arbetsplats. Vi beräknar att ett intervjutillfälle kommer ta 1-1,5 timme. Undantag kan förekomma beroende på intervjupersonens nuvarande omständigheter och möjligheter.

Samtliga deltagare kommer att informeras om studiens syfte. Intervjuerna genomförs på en plats som deltagarna önskar efter deltagarnas samtycke. Intervjuerna spelas in och information som skulle kunna identifiera deltagarna kommer att avlägsnas innan intervjuerna skrivs ut. Ingen obehörig kommer att ha tillgång till intervjumaterialet och det analyserade materialet kommer att vara oidentifierat vid en senare publicering. Deltagarna kan när som helst avbryta sitt deltagande i studien utan motivering.

Vår önskan är att få kontakt med informanter som uppfyller kriterierna för studien som är att finna respondenter med olika bakgrund, erfarenhet, kön och ålder för att få ett så innehållsrikt och varierat resultat som möjligt.

Vi handleds i examensarbetet av nedanstående handledare.

Handledare Luis-Conde
Universitetslektor, Högskolan Borås
Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Institutionen för arbetsliv och välfärd

E-post: XXX

Med vänliga hälsningar

Alma Agic
E-post: XXX
Tel: XXX

Erika Norlander Ekberg
E-post: XXX
tel: XXX



Överordnad chefs godkännande av datainsamling

Undertecknad verksamhetschef godkänner härmed att Alma Agic och Erika Norlander Ekberg genomför datainsamling för studien **Organisationskultur och ledarskap – vägen till hållbart ledarskap inom vård och omsorg** inom ramen för vad som ovan beskrivs.

Härmed samtycker jag till att studien genomförs

.....

Ort och datum

.....

Namnsteckning

.....

Befattning



Samtycke om deltagande

Fylls i av handledaren

Härmed intygas att ansvariga studenter har uppvisat skriftligt samtycke av informanten till deltagande i examensarbetet och behandling av informantens personuppgifter enligt ovan.

Datum och handledarens namnteckning

.....