



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

”OCH YTTERST VILL JAG ATT DU SKALL UTVECKLAS”

EN FALLSTUDIE OM EMPATI OCH LEDARSKAPSKOMMUNIKATION

Yrla Dentén

Magisteruppsats:	15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2021
Handledare:	Irene Rapado
Examinator:	Dick Kasperowski
Nyckelord:	Empati, ledarskap, ledarskapskommunikation

Abstract

Magisteruppsats:	15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2021
Handledare:	Irene Rapado
Examinator:	Dick Kasperowski
Nyckelord:	Empati, ledarskap, ledarskapskommunikation

Syfte

Studiens syfte är att undersöka och analysera hur chefer inom en stor offentlig organisation förhåller sig till begreppet empati i sitt ledarskap och i sin kommunikation. Studien syftar därigenom till att ge en fördjupad förståelse för hur ett empatiskt perspektiv kan bidra till effektivitet i chefskommunikationen på ett positivt sätt. Vilka faktorer som bidrar till en empatisk ledarskapskommunikation och hur dessa kan utvecklas ytterligare kommer också att tangeras. Med analysen vill jag utveckla empatiforskningen inom den kommunikativa aspekten av ledarskap och identifiera möjliga vägar för hur begreppet kan användas effektiviserande.

Teori

Ledarskap, ledarskapskommunikation, organisationsteori, empatiteori.

Metod

Kvalitativ tematisk analys

Resultat

Genom att undersöka ledarskapskommunikation utifrån ett perspektiv av empati har jag bidragit till en djupare förståelse för hur begreppet används och påverkar effektivitet inom kommunikationen. I det empiriska material bestående av djupintervjuerna med högt uppsatta chefer vid ett av Sveriges universitetssjukhus har det tydligt framkommit att det empatiska förhållningssättet finns närvarande,

om än ofta implicit, i det kommunikationsarbete som bedrivs. Det har också genom tolkning av materialet framkommit att den vårdande aspekten i organisationens verksamhet på olika sätt finns närvarande i organisationskulturen vilket föreslås i skiftande utsträckning ha inverkan på det empatiska förhållningssättet. Vidare har modern kommunikations och ledarskapsteori om reflexivitet och interaktion knutits samman med de grundläggande funktionerna i hur en kommunicerad empatisk inriktning fungerar i praktiken. Slutligen föreslås att ett framlyftande av empatibegreppet och en ökad kunskap kring den praktiska användningen kan fungera effektiviserande på chefskommunikationen.

Förord

”Complex cultural phenomena cannot be measured using some kind of standardized scale. Instead they need to be interpreted. This requires an ambition to go deeper, to acknowledge uncertainty, work with imagination and be quite open about our insights. Understanding leadership involves acknowledging that any insights that we come up with will always be uncertain and preliminary. Eternal and robust truths are almost impossible to come by in a complex, situation-specific and dynamic area like leadership. All we can do is to expand the range of ways we can interpret leadership and hopefully provide some useful and engaging insights that we did not have before.” (Alvesson, Spicer, 2011, s. 4).

Denna uppsats är en produkt av många månaders process. Läsning, samtal, tankespår, beslut, ombeslut, tolkning och metatolkning har komprimerats och vävts samman till en tillräcklig enhet, som säger något om kontakt och förståelse. Om kommunikation och empati. Som kliver in i ett landskap bestående av ansvar och makt och av insikter om hur vi ändå är människor mot människor, om vi väljer det.

Det är svårt att bottna i abstrakta frågor.

Det är svårt att vaska fram de lysande kornen, de avgörande ögonblicken.

Det är svårt att våga stanna upp och låta blicken klarna.

Det här är ett försök till det. Att skapa nya blickfång.

Jag vill inledningsvis sända ett varmt tack till personerna som deltagit i de intervjuer som utgör grund för denna uppsats. På ett häpnadsväckande generöst sätt bidrog de med tid, i en svår tid, och ovärderliga reflektioner och insikter utifrån sina erfarenheter. Utan er ingen uppsats, stort tack!

Tack också till mina kurslärare och min handledare som på ett tydligt och pragmatiskt sätt rätat upp min lutning och ingett trygghet under processens gång. Och stort tack till mina studiekamrater. Trots den stundtals artificiella verklighet vi studerar i har ni på en rad sätt bidragit till kunskap, energi och tillit i den här processen. Och sist men alltid störst, tack till min man och mina tre barn, för ändlöst tålamod den pusslande vardagen till trots.

Göteborg, 2021-08-20.

Innehållsförteckning

Kapitel 1. Introduktion.....	4
1.1. Inledning.....	4
1.2. Syfte.....	7
1.3. Frågeställningar.....	7
1.4. Disposition.....	7
1.5. Begreppsnotering.....	8
Kapitel 2. Teori.....	8
2.1. Tidigare forskning.....	9
2.2. Teoretiska utgångspunkter.....	14
2.2.1. Det idébaserade ledarskapet.....	15
2.2.2. Organisationskulturell aspekt.....	16
2.2.3. Ledarskapskommunikation.....	18
2.2.4. Det kommunikativa ledarskapet.....	19
2.2.5. Ledare versus chef.....	21
2.2.6. Empati.....	22
Kapitel 3. Material och metod.....	27
3.1. Empiri.....	27
3.2. Urval.....	27
3.2.1. Respondenter.....	28
3.3. Etik.....	29
3.4. Avgränsning.....	29
3.5. Metodologiska verktyg.....	29
3.5.1. Tematisk analys.....	29
3.5.2. Reflexivitet.....	32
3.5.3. Reliabilitet, validitet och transparens.....	33
3.6. Metoddiskussion.....	34
Kapitel 4. Analys och resultat.....	37

4.1. Hur förstår vi empati?	37
4.2. Organisation.....	43
4.3. Ledare, chef, makt.....	44
4.4. Information och kommunikation.....	48
4.5. Effektivitet och värdeskapande.....	49
4.6. Sammanfattning.....	53
Kapitel 5. Slutsats och Diskussion.....	53
5.1. Begränsningar och fortsättning.....	56
Kapitel 6. Referenser.....	58
Bilagor.....	60

1. Introduktion

1.1 Inledning

”[...] det viktigaste för ledare är att se andra människor, inte bara på ytan utan vad de innerst inne står för och vill åstadkomma.” säger den i många sammanhang hyllade och namnkunnige Jan Carlzon, om sin syn på ledarskap i söndagsintervjun med journalisten Martin Wicklin i Sveriges radios P1 den 9 maj 2021. Han fortsätter något senare: ”Skall du kommunicera med människor så måste du vara så trygg i dig själv att du kan överföra inte bara information utan också en emotion, en känsla [...] först då så kan det lossna.” Det är flera faktorer som bidrar till att Carlzons sätt att leda har ansetts innovativt och banbrytande. Men när han nu på ålderns höst ger ut ännu en bok om ledarskap heter den *Se människan*. Han anser det vara det mest centrala i konsten att leda.

Bokhandlarna, digitala såväl som fysiska, är fyllda av en mängd olika böcker som lär ut hur man praktiserar det goda ledarskapet. Hur man engagerar, lyssnar, vågar, driver och löser saker som ledare. Inte sällan handlar det om att ledaren, för att kunna bli den där lösningen på i princip alla problem, inte bara är stark och tydlig (det ingår i den idealiserande bilden sedan gammalt) utan även mänsklig, sympatisk och förstående.

Även i mindre kommersiella sammanhang av ledarskapsforskning finns en rad aktuella fält som direkt eller indirekt lyfter frågor om relationer, emotioner och meningsskapande vad gäller ledarskap och man kan i linje med Heide/Johansson/Simonsson låta paraplybegreppet ”idébaserat ledarskap” beteckna dessa inriktningar, där det alltså sammantaget handlar om att som ledare påverka värderingar snarare än att styra beteenden (Heide m.fl., s. 122.). Väljer man att försöka dra en skiljelinje mellan chef och ledare rent definitionsmässigt, i sig en svår gränsdragning som kommer att problematiseras längre fram, har de fenomen som vanligtvis tillskrivs ledarskapet väckt stort intresse och också kommit att bli det mest åtråvärda i praktiken. Personer på mer blygsamma chefspositioner förväntas agera ledare och frambringa engagemang och utveckling. Å andra sida är det inte givet att formell auktoritet i form av en chefsbefattning innebär att ledarskap faktiskt utövas (Sveningsson/Alvesson 2021s. 10f.).

Själva ordet ledarskap är med andra ord inte okomplicerat. Inte minst i samband med framväxandet av mer flexibla organisationsformer utmanas idén om vad vi lägger i ordet och hur det faktiskt utövas. Man kan till exempel rikta in sig på ledarskap baserat på person, resultat, position, process eller behov och definitionen blir då högst skiftande utifrån olika fokuspunkter (Sveningsson m.fl., 2021 s. 12ff). Det i sig ger tillräcklig insyn i diskursens mångfald för att redan initialt ta med sig att en alltför fast bild av vad ledarskap innebär inte är av godo.

I och med framväxandet av en tydligare inriktning mot en social och kulturell blick på ledarskap, vid sidan av ett individuellt och kognitivt fokus, har den kommunikativa delen av ledarskapet under de senaste decennierna fått en allt tydligare roll. Ett dialektiskt synsätt på ledarskap har uppmärksamrats inom kommunikationsforskningen och begreppet blir per definition simulant något instabilt och mer bestående. En sådan forskningskomplexitet har resulterat i att även andra aktörer såsom informella ledare, medlemmar och andra intressenter lyfts in i ledarskapsekvationen (Fairhurst, Connaughton, 2014a, s. 401). Oavsett var man landar i förståelsen av ledarskap finns numera en konsensus om att det på många sätt är en kommunikativ syssla. Det har föreslagits att så stor andel som 90 procent av en chefs dagliga arbete handlar om kommunikation (Dahlman, Heide, 2019, s. 68). Om man ser till kommunikation ur ett modernt, inte enbart transmissionsinriktat perspektiv där information enkelt uttryckt ”flyttas över”, och istället förstår kommunikation som en interaktiv, i sig meningsskapande funktion låter siffran helt rimlig. Det blir då istället svårt att avgöra vad som *inte* hamnar under definitionen kommunikation i arbetet med att leda i en organisation.

Empati anses ofta likaledes vara ett vagt begrepp som många har svårt att specifikt förklara. Forskningen är långt ifrån ense om hur begreppet skall definieras, än mindre förstås och användas. Oavsett teoretisk inriktning eller kontextuell inramning torde empati, i den allmänna förståelsen, vara en av de grundläggande förutsättningarna för möjligheten att som ledare påverka människors värderingar. Vår mänskliga förmåga att inte bara uppleva förståelse för en annan människas erfarenhet eller perspektiv utan även för de känslor som underbygger erfarenheten är en förutsättning för många av de värdeskapande hållpunkter som idag ofta tillskrivs ett gott ledarskap. Att vara en modig lyssnare, en relationsskapande och lyhörd chef eller en medmänsklig, engagerande inspiratör förutsätter en förmåga att se till den andres perspektiv. En god kommunikation ställer givet samma krav på sin sändare. Vare sig

det är ett stort antal organisationsmedlemmar som behöver engageras inför en förändringsprocess eller det är en enskild medarbetare som behöver informeras om en obekväm överträdelse inom yrket behöver chefen, för att kommunikationen skall vara effektiv, förstå sin mottagares position. På det sättet kan man, på ett initialt och förenklat plan, se en parallell mellan kommunikation och empati. En grundpelare är förståelse.

Det är dock inte alltid som chefskommunikation fungerar så i verkligheten. Fasta organisationsstrukturer och andra praktiska omständigheter kan försvåra en effektiv eller värdeskapande kommunikation på flera nivåer (Heide m.fl., 2012, s. 126ff.). I en tid av effektivisering och optimering, en tid där informationsflödet av både chefer och organisationsmedlemmar kan upplevas som övermäktigt, finns risker att ett förenklat förhållningssätt till kommunikation vinner position i den verkliga praktiken (om än inte teoretiskt). Det blir istället fråga om att under tidspress ta del av, sortera och ge vidare information för att vinna tid till nästa moment. En ökande digitalisering, inte minst under de restriktioner som styrkt samhället under pandemin, skapar inte alltid de bästa förutsättningar för en välsörd och meningsskapande kommunikationssituation. Det skapar heller inte de bästa förutsättningar för empati.

Det finns som antytts en stor mängd forskning om ledarskap och empati och om ledarskapskommunikation. I följande studie kommer dessa båda linjer att ställas upp bredvid varandra för att undersöka hur empati finns medvetet närvarande i ledares kommunikation. Anledningen till att empati och det empatiska förhållningssättet är relevant för studiet av ledarskapskommunikation är vikten av att benämna och förtydliga de engagerande, inkluderande och relationsskapande delar av kommunikationen som de flesta ledare faktiskt gör i sin strävan mot gott ledarskap. I det avseendet vill jag mena att empatibegreppet är centralt och det är också den idén som lett fram till genomförandet av studien.

Med dessa inledande ord har det synliggjorts att det är angeläget att fortsätta undersöka hur ledare kan anlägga ett empatiskt förhållningssätt i sin kommunikation och vad det kan få för effekter i ett större perspektiv.

1.2. Syfte

Studiens syfte är att undersöka och analysera hur chefer inom en stor offentlig organisation förhåller sig till begreppet empati i sitt ledarskap och i sin kommunikation. Studien syftar därigenom till att ge en fördjupad förståelse för hur ett empatiskt perspektiv bidrar till effektivitet i chefskommunikationen på ett positivt sätt. Vilka faktorer som bidrar till en empatisk ledarskapskommunikation och hur dessa kan utvecklas ytterligare kommer också att tangeras. Med analysen vill jag utveckla empatiforskningen inom den kommunikativa aspekten av ledarskap och identifiera möjliga vägar för hur begreppet kan användas effektiviserande.

1.3. Frågeställningar

Genom bearbetning av empiriskt material från sex intervjuer med högre chefer vid ett av Sveriges universitetssjukhus kommer studien att försöka svara på följande frågor:

Finns empati aktivt närvarande i chefernas uppfattning om kommunikation?

Vilka faktorer bidrar till ett empatiskt förhållningssätt till ledarskapskommunikation?

Vilken effekt har ett framlyftande av ett empatiskt perspektiv på kommunikationen och ledarskapet i stort?

1.4. Disposition

Uppsatsen är strukturerad så att den inleds med en genomgång av tidigare forskning med tillhörande kritisk diskussion. Härpå följer ett avsnitt med teori och fördjupning som förklarar utgångspunkterna vad gäller ledarskapskommunikation och begreppet empati. Därefter presenteras studiens tillvägagångssätt vad gäller metoden tematisk analys samt materialurval. Sedan följer den analytiska delen, som växelvis presenterar resultat och diskuterar dessa utifrån det teoretiska ramverk som presenterats samt de utgångspunkter som arbetats fram via metodvalet. Analysdelen knyts ihop med en kortare sammanfattning. I det avrundande

kapitlet presenteras slutsatser med tillhörande reflektioner och kommentarer om fortsatt forskning. Uppsatsen avslutas med en lista över använda källor samt en bilaga med den intervjuguide som användes vid insamlandet av empiriskt material.

1.5. Begreppsnotering

Notera att begreppsmässigt kommer både *chef* och *ledare/ledarskap* att användas i denna uppsats. En del studier och artiklar som diskuteras utgår från chefsrollen, andra från det mer omfattande begreppet ledare, åter andra låter benämningarna i givet sammanhang vara relativt synonyma. Jag har i möjligaste mån försökt att vara tydlig med vad som avses, men i det flesta fall innefattar diskussionerna båda termerna. Respondenterna som intervjuas har eller har nyligen haft rollen som formella chefer i sin organisation. Under intervjuerna används orden chef och ledare relativt godtyckligt och diskussionen förutsätter att ordet chef i sammanhanget även innefattar en ledarroll.

Vad gäller termen *effektivitet* definieras inte den konkret i studien. I studiens syfte ingår att försöka få en fördjupad förståelse för hur empati kan bidra till effektivitet i ledarskapskommunikation. Då det empiriska materialet inte innefattar medlemmar eller kvantitativa analyser av kommunikationsutfall, kan frågan om effektivitet endast diskuteras på ett högre eller mer abstrakt plan utifrån tolkning av det empiriska materialet. Utifrån diskussionssammanhang kommer begreppets syftning att förklaras.

2. Teori

Uppsatsen vilar på en hermeneutisk kunskapssyn, där tolkning är centralt både i det empiriska materialet och i analys och diskussion av detsamma, för att bidra med ytterligare perspektiv och öka kunskapen inom området. Den vetenskapliga ansatsen i uppsatsen får beskrivas som både empirisk och teoretisk, vilket diskuteras närmare under metoddelen. Utifrån det breda ämnesvalet har bedömningen gjorts att ett monteoretiskt angreppssätt är svår genomförbart varför en bredare ansats antagits.

Genom processen av denna uppsats förberedelse, studie och rapportering har jag blivit varse svårigheterna kring teoretisk abstraktionsnivå samt gränsdragning mellan tidigare forskning och teori. Teori i uppsatssammanhang kan beskrivas som ”antaganden eller påståenden som bidrar till att beskriva, förstå eller förklara företeelser och som hjälper oss att bearbeta och systematisera materialet” (Abrahamson Löfström, Rombach, 2020, s. 80). Flera av de studier och teoretiska artiklar som kommer att användas i denna uppsats kan redovisas som tidigare forskning utifrån en vidare avgränsning och som grundläggande teoretisk utgångspunkt utifrån en hög abstraktionsgrad. Då ämnet för studien, empati i ledarskapskommunikation, inbegriper flera faktorer av omfattande karaktär, såsom empati, ledarskap och kommunikation, har jag placerat uppsatsens teoriavsnitt på både en hög och låg abstraktionsnivå, som kan fungera förtjänstfullt för att förstå uppsatsens position både i en bredare kontext och i det specifika fallet.

2.1. Tidigare forskning

Som nämnts i inledningen finns det en mängd olika aspekter av tidigare forskning rörande främst ledarskap men även ledarskapskommunikation som tangerar empatins domäner. Redan att gå mot en modern syn på kommunikation och ledarskap som större begrepp ger vid handen att samverkan, helhet, interaktivitet är nödvändigt för att förstå hur dessa företeelser fungerar i ett modernt, informationstätt och globalt samhälle (Mumby, Kuhn, 2019, s. 3ff, s. 295ff.). Att empati är centralt för ledarskap på en generell plan är många eniga om. ”Although the ability to be emphatic does not make a leader, numerous theories suggest the ability to have and display empathy is an important part of leadership.” (Sadri, Weber, Gentry., 2011, s. 818). I en studie från 2011 undersöks empati och ledarskap genom en analys av empiriskt material från 38 länder (Sadri m.fl., 2011). Utifrån medarbetares värdering av chefers empatiska förmåga och vidare deras överordnade chefers värdering av deras prestation, framkommer att det att signalera empati är ett viktigt beteende internationellt sätt i rollen som ledare och chefer anses av sina överordnade chefer prestera bättre i sitt ledarskap om de agerar empatiskt utifrån sina underordnades perspektiv (Sadri m.fl., 2011, s. 828). För att fördjupa bilden lägger forskarna till en kulturell aspekt och gör en uppdelning mellan ”high power distance cultures” och ”low power distance cultures”, där alltså den hierarkiska strukturen och avståndet mellan medarbetare och ledare räknas in. Initialt finns hypotesen att i de kulturer där makten ligger nära medarbetarna och ledarskapet drivs genom interaktiva

processer är uttryck för empatiska känslor i ledarskapet tydligare och centrala för prestationen. Men resultatet visar istället att det är i de kulturer som har en större distans mellan ledare och följare, eller där makten ligger högre upp i organisationen, som ledares uttryck för empati har störst verkan. I kulturer med stor distans till makten är ett empatiskt handlingsätt inte förväntat och studiens resultat implicerar att det därför har mycket stor effekt när det väl inträffar (Sadri m.fl., 2011, s. 825ff.). Studien fokuserar inte explicit på kommunikation eller chefskommunikation, men återkommande i empatidiskussionen är ordet ”display” och ”signal”, som kan förstås som förmågan att visa, förmedla och signalera empati, varför studien är relevant i sammanhanget.

Det finns många inriktningar inom både business- och ledarskapsforskningen som pekar på empatins betydelse för organisationers effektivitet och välmående i stort. Som en förlängning av det har det i en rad studier på olika sätt förslagits att medlemmars engagemang, lojalitet, delaktighet och positivitet bidrar till framgång, effektivitet och tillväxt för organisationen (Holt, Marques, Hu, Wood, 2017, s. 6f.). Men det finns samtidigt inriktningar som vill tona ner empatins betydelse och menar till exempel att det kan vara kontraproduktivt i beslutsprocesser (Elfenbein, Ambady (2002) via Holt m.fl., 2017, s. 6). Oavsett vilken av dessa linjer man väljer att följa är det viktigt att vara medveten om svårigheterna att mäta, dels empati i stort, dels empatins påverkan eller betydelse för effektivitet. Det är också anledningen till att det finns så få empiriska studier kring empatins roll i organisationskulturen i relation till organisationens effektivitet (Holt m.fl., 2017, s. 6.). Studien Holt m.fl. (2017) genomför vill genom en större enkätundersökning söka svar på vilka karaktäristika hos ledare som anses viktigast. 191 studenter inom business deltog och data samlades in under en sexårsperiod med start 2008. Resultaten visar att av de tio karaktäristika som uppgavs rankades ansvarstagande allra högst medan empati hamnade sist, efter bland annat passion, integritet, kompetens och mod och samma resultat uppmättes genom flera olika metoder (Holt m.fl., 2017, s. 10). I en fördjupande och problematiserade diskussionsdel leder dock författarna resultaten vidare genom att länka samman empatibegreppet med andra variabler så som integritet, intelligens och service och landar i konkreta exempel på empatins centrala betydelse sett utifrån ledarskap (Holt m.fl., 2017, s. 13ff.). Att praktisera service är exempelvis tydligt kopplat till empatiskt handlande i att vilja känna och förstå andras känslor, tankar och erfarenheter. Vice versa framkallar en serviceinriktad attityd en förstärkning av empatiska känslor menar författarna och på det sättet

är dessa karaktäristika sammanlänkade (Holt m.fl., 2017, s. 16). Där forskningen visat att det ofta finns en förlegad eller stagnerad bild av vad en ledare är, eller vad en ledare bör göra för att vara en bra ledare, hamnar inte alltid empati överst på önskelistan, vilket enkätstudien Holt m.fl. genomför tydligt belägger. Men genom en problematiserande tolkning av materialet visar de hur begreppet ändå finns närvarande i större uträkning än vad en initial blick ger vid handen. Resonemanget är intressant och belyser tydligt empatibegreppets mångbottnade innebörd rent generellt, vilket kommer att diskuteras ytterligare i teoridelen.

Även om de studier som Holt m.fl. (2017) refererar till hamnar inom privata sektorn är det, utifrån att även offentliga aktörer direkt eller indirekt agerar inom en global kontext och inte sällan drivs av samma budgetinriktade ramar, relevant att se på deras resultat. Författarna menar att empati kan ses som den drivande kraften i effektiv kommunikation och nämner framgångsrik kriskommunikation som ett exempel (Holt m.fl., 2017, s.7). Med hänvisning till Martinuzzis (2009) jämförelse mellan förmågan att känna empati och en muskel som blir starkare genom träning, landar författarna optimistiskt i att vår empatiska förmåga kan tränas och förfinas genom användande (Holt m.fl., 2017, s. 17).

Vidare finns forskning som kan belägga att den makt som ledarrollen, eller chefskapet, innebär kan påverka hur man uppfattar och kan ta in andra människors perspektiv. I en studie från 2006, baserad på fyra olika experiment, såg forskarna tydliga kopplingar mellan makt och individers förmåga att bedöma andra människors känslor och tankar (Galinsky, Magee, Inesi, Gruenfeld, 2006). Man såg att individer med makt tenderade att vara låsta i sitt eget perspektiv, bland annat på grund av ett behov av uppmärksamhet och att de i sin kontrollerande roll var mindre beroende av andra (Galinsky m.fl., 2006, s. 1068). Forskarna såg också i sina undersökningar att människor med makt hade svårare att spontant ta med i beräkningen den andra personens visuella perspektiv, svårare att inse sin egen förförståelse och känna av den andras känsloläge. I ett tydligt exempel från studien gick ett av de fyra experimenten ut på att personen skulle rita bokstaven *E* i sin egen panna, för att visa just den spontana möjligheten att ta den andres perspektiv. Efter noggranna förberedelser hos de 57 deltagarna som ingick i experimentet, där de avslutningsvis fick uppge hur mycket makt de upplevde sig ha i den givna undersökningsmiljön, fann forskarna att ju mer makt deltagarna upplevda sig besitta, ju mer tendens hade de att måla *E*:et i en riktning som utgick ifrån de själv och alltså blev spegelvänt för mottagaren som såg *E*:et (Galinsky m.fl., 2006, s. 1070).

Att makt påverkar vår förmåga att känna empati och därigenom förstå andra människors intentioner och känslor går alltså att belägga. Men samtidigt är denna forskningsinriktning långt ifrån uttömd eller enig. I en studie med inriktning på det som på engelska kallas ”motor resonance” från 2014 gjordes ett försök möta den ambivalensen (Hogeveen, Inzlicht, Obhi, 2014). Studien faller inom den neurovetenskapliga disciplinens domäner vars metoder och begrepp inte närmare redovisas här, men den ger ändå sammanfattningsvis en tydlig bild av att makt/inflytande påverkar funktionen av så kallad motorisk resonans negativt och reducerar förmågan till ”mellanmänsklig sensibilitet”, eller kanske bättre uttryckt på svenska, medmänsklighet. Artikelförfattarna understryker dock att det krävs ytterligare studier som tar hänsyn till individuella och situationella faktorer för att jämka varierande relationer mellan makt och medkänsla (Hogeveen, m.fl., 2014, s. 759).

Att som ovan återge en kort biopsi av den neurovetenskapliga och psykologiska forskningen kring empati och makt kan synas märkligt. Men det kan fungera som en förtydligande och definierande exemplifiering av att maktaspekten är av betydelse för förståelsen av empati hos individer med ledarroll. Då denna studie fokuserar på den kommunikativa aspekten av ledarskap och empati, kommer maktvariabeln endast att kommenteras.

I en nyligen publicerad artikel som har relevans för denna uppsats gör Jian (2021) en ansats att vidga teoribildningen kring begreppet ”relationellt ledarskap”, som han förklarar enligt följande: “[...] in that very interactional moment, relational leadership means to attend with generosity and care through intentional communicative actions of activity attending to the other so as to open a meaningful relational path with the other.” (Jian, 2021, s. 13). Han framlägger kritik mot den tidigare forskningens alltför dominerade ”mind-baserade” synsätt som fokuserat på ledares emotionella egenskaper eller uttrycket för desamma. Genom att anlägga en konstruktivistisk syn på empati vill författaren peka på den tidigare forskningens tillkortakommanden att beskriva den konstituerande roll som kommunikation och diskurs har när det kommer till att konstruera empati i det faktiska eller praktiska ledarskapet (Jian, 2021, s. 2). För att fördjupa förståelsen presenterar han konceptet *Empathic leadership practice*, som teoretiskt konceptualiserar empatin som en social praktik (Jian, 2021, s. 9f.). Jian gör en uppdelning mellan synkront och diakront perspektiv i sin modell över empatisk ledarskapspraktik. En *synkron* praktik av empati är centrerad kring nuet, det närvarande ledarskapet här och nu. Det tar enligt Jian sin början i uppmärksamhet och som ledare gäller det att känna igen eller upptäcka en empatisk möjlighet/tillfälle (Jian, 2021, s. 13). Det

synsättet ligger i linje med den konklusion som Holt m.fl. når fram till när de menar att empatin startar i en medvetenhet om andra individers tankar och känslor genom effektivt lyssnande och en utvecklad tolkningsförmåga (Holt, 2017, s. 18). Med en *diakron* praktik vill Jian fylla de luckor han menar finns inom forskningsfältet för kollektiv empati och han framhåller istället en mer långsiktig narrativ praktik av empati (Jian, 2021, s. 15ff.). Detta gör han genom att bredda ledarskapets kontext från att relatera till en annan person här och nu, till att inbegripa ett kollektivt ”andre” över tid och rum och understryker här vikten av det utökade perspektivet i en medial och politisk tidsålder där vi i många avseenden formar vår egen mediekonsumtion och det finns en överhängande risk för ”stereotypisering” (Jian, 2021, s. 18).

Ett resultat av att sätta den praktiska processen av empati i ledarskapet i fokus är att ledaren som ”ägare av empatin” eller ensam aktör blir mindre central. ”Empathic leadership practice acknowledges the potential role of both leaders and members as agents of empathy while emphasizing the co-production of meaning in empathic process.” (Jian, 2021, s. 17). Jians resonemang pekar på den inom kommunikationsteorin dualistiska synen på ledarskap som utmärker den idag rådande tolkningen som nämndes i inledningen. En inriktning mot empatins praktik kan då bidra till ett mer interaktivt ledarskap där olika intressenter kan få rollen som agent, i den grammatiska förståelsen som den handlande. Under teoriavsnittet *Det idébaserade ledarskapet* kommer bland annat interaktivitet och relationellt ledarskap att utredas ytterligare.

Den ansats till teoribildning som Jian anlägger genom sin studie kan ses som betydelsefull tidigare forskning för studien som genomförs i denna uppsats. Det empiriska materialet i denna studie har dock inte samlats in med någon av de tänkta vidare forskningsspår som Jian lägger fram i åtanke. Enskilda samtal mellan chef och medarbetare har inte ingått, så som teorin föreslår för att studera den synkrona praktiken. Den diakrona praktikens utgångspunkt i insamlade och empatiskt tolkade narrativ finns heller inte med i det empiriska materialet. Med andra ord kan inte Jians teori användas som verktyg i analysarbetet. Dock kommer vissa av de variabler som teorin är uppbyggd kring att plockas in i analysen för att på ett förtjänstfullt sätt kunna diskutera hur empati praktiseras i ledarskapet och hur pass medvetna respondenterna är om den praktik de genomför. Viktigt att understryka är att denna studie inte vilar på en grund av att relationellt ledarskap är en allena rådande konceptualisering av ledarskapet. Som synes

under rubriken Det idébaserade ledarskapet tas här en bredare teoretisk utgångspunkt, där det relationella ledarskapet är ett koncept i diskursen bredvid andra.

Forskningsläget ger sammantaget vid handen att den kommunikativa aspekten av ledarskap anses central och att empati är väsentligt för många av de inriktningar som varit om inte dominerande så relevanta inom fältet för ledarskapsforskning de senaste decennierna. Som bland annat Holt m.fl., (2017) visat ovan är det svårt att avgöra den position eller funktion som empatibegreppet har i praktiken. Under kommande teoridel presenteras och definieras begreppet närmare för att underlätta förståelsen av analys och resultat. Det är värt att understryka att det finns en stor mängd forskning som skulle kunna läsas som aktuellt och relevant material för denna studie. Genom de senare decenniernas växande fokus på den kommunikativa aspekten av ledarskap samt ett stort intresse för mer relationella, interaktiva och meningsskapande praktiker av ledarskap har mycket blivit sagt som absolut har betydelse i studiet av hur empati utövas av ledare. Många studier inom fältet för empati, både rörande ledarskap och andra områden, tangerar också hur den uttrycks, visas och praktiseras. Indirekt rör det sig således om kommunikation. Empiriska studier, utifrån både kvalitativa och kvantitativa metoder, som studerar empati och kommunikationsaspekten hos ledare är dock enligt min bedömning svårfunna. I den lucka placeras följande studie.

Värt att påpeka rent begreppsmässigt är även att tittar man på en så kallad ”empatisk kommunikation” pekar forskningen övervägande åt området för vård och omsorg och interpersonell kommunikation, exempelvis inom de yrkesområdet som arbetar direkt mot patient. Det är med andra ord något annat än att som ledare ha ett empatiskt perspektiv i sin kommunikation, varför den riktningen inom forskning inte redogörs för i denna uppsats.

2.2. Teoretiska utgångspunkter

I följande avsnitt redogörs för de teorier och begrepp som studien tar sin utgångspunkt i för att tolka och fördjupa förståelsen för det empiriska materialet. Inledningsvis diskuteras ledarskapsforskningens inriktningar mot ett idébaserat ledarskap. Därefter presenteras kortfattat aktuella teorier kring ledarskapskommunikation, för att leda vidare in i begreppet ”det kommunikativa ledarskapet”. Avslutningsvis framläggs en teoretisk utgångspunkt och definition av empati för att kunna följa hur begreppet kommer att användas i denna studie.

2.2.1. Det idébaserade ledarskapet

Forskningen kring ledarskap är generellt sett både omfattande och brokig. Från att, förenklat beskrivet, traditionellt ha fokuserat på ledaregenskaper, ledarstilar och situationsanpassat ledarskap har forskningen de senaste decennierna, i linje med organisationsforskningens intresse för kulturbegreppet, ofta betonat ett så kallat ”idébaserat ledarskap”. Inriktningar som hamnar under en sådan benämning är exempelvis symboliskt ledarskap, förståelsebaserat ledarskap och diskursivt ledarskap (Heide m.fl., 2012, s.121f.). Som begreppsmässig utgångspunkt för de inriktningar som är centrala för en diskussion om empati i ledarskapet fungerar ”det idébaserade ledarskapet” väl, då grundbetydelsen i dessa inriktningar är att ledarskap handlar om att skapa mening och förståelse. Kommunikation anses också med detta synsätt vara av avgörande betydelse.

Det går att göra en uppdelning mellan inriktningarna av idébaserat ledarskap i det homogena och det heterogena perspektivet. I det förstnämnda synsättet placeras ledaren, i likhet med äldre inriktningar inom ledarskapsforskningen, allena i centrum som ”mäktig kulturproducent”. Ett mer heterogent synsätt ser istället de fragmentariska variablerna i kulturen och ledarskap som en process präglad av ömsesidighet. Det är med en slags post-heroisk blick man ser på medlemskapets roll som lika viktig i organisation som ledarskapet (Heide m.fl., 2012, s. 122f.). Det är viktigt att nämna att den homogena inriktningen inom idébaserat ledarskap ligger i linje med en traditionell transmissionssyn på kommunikation, medan det heterogena synsättet mer ser kommunikationen som meningsskapande i sig. (Heide m.fl., 2012, s. 124).

En inriktning som inte helt låter sig placeras under rubriceringen om det idébaserade ledarskapet men som ändå bör omnämnas är det reflexiva ledarskapet. Denna riktning vill inte etablera ännu en definition av ledarskap i dess bästa form, det handlar snarare om att göra det motsatta. I boken *Reflexivt ledarskap* (Alvesson, Blom, Sveningsson, 2017) ifrågasätter författarna den idylliska syn som de menar genomsyrar mycket av tänkandet kring ledarskap. Med ett reflexivt perspektiv kommer ett djupare och bredare sätt att tänka kring ledarskap, att reflektera över reflektionerna och att inkludera de egna antagandena och tankesätten i det blir avgörande. ”Att utöva ledarskap innebär att försöka påverka människors tolkning och

förståelse av verkligheten, det vill säga styra innebörder och föreställningar.” (Alvesson m.fl., 2017, s. 105.) I praktiken innebär det inte enbart att få människor att trivas. Ofta handlar det istället om att ha makten att få människor att göra saker de inte gillar och därmed skapa allt annat än harmoniska, friktionsfria eller önskade resultat. Enligt författarna följer man bara den som uppfattas som på något sätt överlägsen en själv. Exakt vad som kommer av vad: inspiration, erfarenhet, makt, kompetens, norm är ofta svårt att säga och det faktum att vissa följare har svårt för att vara i underordnad position är också en komplicerande faktor (Alvesson m.fl., 2017, s. 104). En huvudpoäng i resonemangen om det reflexiva ledarskapet är också relationen mellan ledarskap och följarskap där ledarskap konstitueras och händer i förhållandet dem emellan (Alvesson m.fl., 2017, s. 102). Återigen leder inte den praktik genom vilken ledarskapet händer nödvändigtvis till de organisatoriska resultat som avsetts, som att exempelvis skapa gemenskap, lösa problem eller öka vinst och tillväxt. Här blir följarskapet centralt och det är i ledarskapet som detta etableras.

Det ligger inte i uppsatsens syfte att rättvist redogöra för forskningsfältets omfång och diversitet. Den samlande teoretiska utgångspunkten för denna uppsats är både i analys och diskussion en idé om ledarskapet som en social, relationell, interaktiv, kommunikativ och föredragsvis reflexiv, processinriktad praktik med heterogen ansats.

2.2.2. Organisationskulturell och organisationskommunikativ aspekt.

Det har framhållits att den komplexitet som tiden vi lever i innebär är som allra tydligast i just kommunikationsprocesser eller i organisationer och sociala grupperingar (Miller, 2015, s. 2). Och det är inte svårt att förstå vad som ligger i det uttalandet, med faktorer som globalisering, klimatutveckling, digitalisering och andra avgörande faktorer med i tanken. Om man vill fördjupa förståelsen för hur ledares praktik och de kontextuella förutsättningar som finns fungerar bör organisationskultur som begrepp tas med. Intresset för begreppet organisationskultur tog sin fart under 1980-talet och har även studerats frekvent från ett kommunikationsteoretiskt perspektiv (Heide m.fl., 2012, s. 46). Även om inriktningens popularitet har svalnat något på senare år och även om begreppet i studier ofta vänder blicken bort från ledare och chefer och istället fokuserar på ett medarbetarperspektiv behövs en definition av vad en kulturell förståelse om vad organisation är. ”From the cultural

perspective, organizations are systems of beliefs, values, and taken for granted norms that guide everyday behavior. The lens of culture enables us to focus on the ways in which people communicatively constructs systems of meaning that shape and embody these beliefs and values.” (Mumby m.fl., 2019, s. 123). Med den utblicken handlar det med andra ord om organisationsmedlemmarnas engagemang, känsla av delad identitet och att ingå i ett större sammanhang samt organisatorisk stabilitet som gör att medlemmar kan och vill stanna inom organisationen.

En grundläggande indelning av perspektiv gällande organisationskommunikation (där långt ifrån alla teoretiska aspekter får plats) är den där man ser kommunikationen *i* organisation och den där man ser organisation *som* kommunikation (Mumby m.fl., 2019, s. 9ff.). Här får det första perspektivet ses som det som varit dominerande historiskt medan det senare, där kommunikationen formar och konstituerar organisationen, har kommit att få en allt tydligare roll idag. Även om det förstnämnda synsättet, som alltså sammanfaller med transmissionssynen, lyfts för sin förmåga att vara tydlig och precis har man också sett till de brister som synsättet belastas av. Med en idé om att information överförs i kommunikation, och endast det, uppstår en förenklad bild om vad kommunikation faktiskt innebär. Det handlar inte längre om att en chef skickar ett epostmeddelande till medarbetarna om att de skall arbeta övertid i helgen, som den klassiska modellen sändare-mottagare-information-kanal skulle framställa det. Kommunikation blir i det perspektivet en av flera organisatoriska variabler och tappar betydelse (Mumby m.fl., 2019, s. 10). Synsättet begränsar dessutom organisationer till något fixerat som går att ta för givna, som man likt en tom behållare kan fylla med information (Mumby m.fl., 2019, s.11). Med transmissionsblicken blir kommunikation förbiset som en meningsproducerande process i sig och man tar inte hänsyn till de komplexa variabler den inbegriper. Om man istället vänder sig till inställningen att det är genom kommunikationen som organisationen tar form och verkar når vi längre menar förespråkare för den teoretiska riktning som vill se organisation som kommunikation i sig; ”organizations exist because people communicatively create the complex systems of meaning that we call organisations.” (Mumby m.fl., 2019, s. 11). Sett ur ett vidare perspektiv kan man då ge uttryck för att kommunikation inte är ett fenomen som beskriver en redan existerande verklighet utan snarare skapar vår sociala verklighet medan den pågår (Mumby m.fl., 2019, s. 11). Under kommande rubrik om ledarskapskommunikation presenteras ytterligare aspekter av denna teoretiska uppdelning som är relevanta för studien.

I dessa tider av ökande digitalisering finns det anledning att nämna den mer informella aspekten av organisationskommunikation. Även Keyton menar att genom det fokus som i senare forskning har kommit att läggas på den kommunikativa aspekten av organisationskultur har man gått från att fokusera på ledares kommunikation och influens till medlem till att inkludera medarbetarna i alla delar av processen. Hon fortsätter ”In doing so, we have a better understanding of not only organizational culture as an emerging and organizing phenomenon but also how informal communication in organizations contributes to and influence organizational culture. That is, a communication perspective on organizational culture demonstrates that out-of-role and informal communication are as much a part of organizational culture as formal communication practices and messages.” (Keyton, 2014, s. 563). Inte minst under en tid av distans och isolering, som pandemin inneburit, är Keytons resonemang av central betydelse och det knyter även tydligt an till den tidigare interaktiva och heterogena definitionen av ledarskap som uppsatsen antar. För vad händer med den informella kommunikationen i en tid när organisationens medlemmar, i alla fall den administrativa, inte längre ses? Vad gör det med ”kittet” i organisationskulturen? Och slutligen vad händer med det empatiska förhållningssättet? Det finns anledning att titta mer på det utifrån det empiriska materialet längre fram.

2.2.3. Ledarskapskommunikation

Den kommunikativa aspekten av ledarskap, som historiskt sätt ofta överlappat med forskning rörande ledarskapspsykologi, sträcker sig som redan antytts över ett flertal teoretiska paradig. En i sammanhanget relevant uppdelning mellan kommunikationens funktion och roll i ledarskapet kan göras mellan en positivistisk och en konstruktivistisk syn (Fairhurst, Connaughton 2014a, 2014b). I beskrivningen av den (post)-positivistiska synen på kommunikation står den ovan beskrivna transmissionssynen central. I det social-konstruktivistiska forskningsfältet ses kommunikationen däremot inte som en av många variabler av ledarskapet utan som något centralt, definierande och konstituerande (Fairhurst m.fl., 2014a, s. 406), som diskuterades bland annat i samband med Jians teori om Empathic leadership practice. I sin genomgång av aktuellt forskningsläge kring ett kommunikativt perspektiv på ledarskap redogör Fairhurst m.fl. (2014a) tydligt för de båda inriktningarna av en transmissionsyn och kommunikation som meningscentrerad, men artikelns huvudpoäng är

just sammanlänkningen mellan dessa båda spår. Det behöver inte vara antingen eller menar forskarna och vill istället beskriva de båda spåren som simultant verksamma inom ledarskapet (Fairhurst m.fl. 2014a). Även om flera av ”de kommunikativa linser” som Fairhurst m.fl. (2014a, 2014b) redogör för i sin översikt rent forskningsmässigt är under utveckling och de explicit tar en representativ och inte uttömmande ansats synliggörs vad ett kommunikationscentrerat synsätt på ledarskap faktiskt innebär.

Med grund i den litteraturöversikt som Fairhurst m.fl. gör och de slutsatser de landar i definieras kommunikation i denna studie som centralt och konstituerande för ledarskap. Ledarskapskommunikation skall vidare förstås som både transmissiv och meningscentrerad, relationell (därmed varken ledarcentrerad eller följacentrerad) samt ha en reflexiv och föränderlig potential i linje med tidigare teoretisk utgångspunkt för ledarskap (Fairhurst m.fl., 2014a, s.10). Fairhurst m.fl. redogör för ytterligare tre konstituerande variabler i förståelsen av en kommunikativ syn på ledarskap (ledarskapskommunikation är utifrån ledarskapets natur i sig maktbaserad, ett olikartat och globalt fenomen, inflytelserikt organiserande är dess medium och resultat), men då dessa faller utanför denna studies syfte och diskussion kommer de inte att ingå i den teoretiska ramen (Fairhurst m.fl., 2014b, s. 8).

2.2.4. Det kommunikativa ledarskapet

Ett begrepp som aktualiserats i kölvattnet av utvecklingen av kommunikation som central i ledarskapet är ”det kommunikativa ledarskapet”. Begreppet uppstod i slutet på 90-talet som ett svar på att komplexa företagsklimat efterfrågade snabba förändringar och en rörelse mot ett mer värdebaserat ledarskap (Högström m.fl., 1999, Eriksen, 1997, via Johansson, Miller, Hamrin, 2014, s. 148). Ett försök att conceptualisera och teoretiskt ringa in begreppet görs i en artikel från 2014 som menar att trots det ökade fokus som ledarskapskommunikation fått diskuteras sällan ledares kommunikativa förmåga och möjligheten att utveckla densamma (Johansson m.fl., 2014). En kritisk blick på konceptet kan framhålla att möjligheten att leda utan kommunikation synes omöjligt men kritiken möts i artikeln av:

However, connotations evoked by the concept seem to signify that leaders who are ”communicative” are not just communicating, which all leaders and members do continuously, but that they are ”good communicators” – thus there is a competence aspect of

that which implies that this communication competence can be developed. (Johansson m.fl., 2014, s. 148).

I konceptet det kommunikativa ledarskapet lyfts med andra ord även de kommunikativa beteenden som ledare använder praktiskt i sina dagliga arbetsuppgifter och ansvar. Det handlar i grund och botten om ledares kommunikativa kompetens och den är enligt artikelförfattarna utvecklingsbar.

För att nå fram till en tydlig och applicerbar definition av det kommunikativa ledarskapet formulerar författarna en rad nyckelprinciper:

- Communicative leaders coach and enable employees to be self-managing.
- Communicative leaders provide structures that facilitate the work.
- Communicative leaders set clear expectations.
- Communicative leaders are approachable, respectful, and express concern for employees.
- Communicative leaders actively engage in problem solving, follow up on feedback, and advocate for the unit.
- Communicative leaders convey direction and assist others in achieving their goals.
- Communicative leaders actively engage in framing of message and events.
- Communicative leaders enable and support sense-making. (Johansson m.fl., 2014, s.153ff.)

Med denna genomgång landar de i definitionen: ”A communicative leader is one who engages employees in dialogue, actively shares and seeks feedback, practices participative decisions making, and is perceived as open and involved.” (Johansson m.fl., 2014, s. 155). De uppställda principerna gör tydligt att en stor del av en ledares dagliga praktik kan placeras under en kommunikativ definition. Utifrån tidigare empiriska studier inom ledarskapskommunikation (Fairhurst, 2005; Simonsson, 2002) föreslås fyra nödvändiga förutsättningar som påverkar ledares kommunikativa beteenden:

- Communication awareness
- Communication acquaintance
- Communication attitude
- Communication ability (Johansson m.fl., 2014, s. 156)

Dessa olika försök till konceptualisering eller definition belyser svårigheten i att beskriva vad som är kommunikativ kompetens i ledarskapet. Det uppstår en konflikt mellan tydlighet och abstraktion. Å ena sidan behövs reella, praktiska beskrivningar av hur denna kompetens praktiseras eller kan läras upp. Å andra sidan är det principer eller syssländan som kan placeras under andra försök till konceptualisering eller som är alltför öppna för att konkret belägga att det leder till kommunikativ kompetens. Det i sig är en stor diskussion. Utifrån det syfte som angivits i denna studie och utifrån den metod genom vilken det empiriska materialet samlats in är den sistnämnda, mer abstrakta uppdelning mest förtjänstfull för operationalisering.

2.2.5. Ledare versus chef

Vad gäller en uppdelning mellan orden *chef* och *ledare* fokuserar chefskap enligt Alvesson (2021) på yttre variabler såsom beteende och resultat och att vara chef är en formell position inom organisationen. Ledarskap däremot hänger samman med meningar, föreställningar, tankesätt et cetera och ledarskap går således utöver chefskap. Man kan vara chef utan att utöva ledarskap och det går att vara en så kallad informell ledare utan att ha mandat till formell styrning (Alvesson, 2021, s. 23). Men, i praktiken hänger det yttre och det inre självfallet samman och det är därför svårt att göra en åtskillnad. I ett analytiskt arbete kring dessa frågor är det dock viktigt att vara medveten om och om möjligt hålla isär positionerna (Alvesson, 2021, s. 24.).

Utifrån ett praktiskt perspektiv, där gränsen mellan chefskap och ledarskap i enlighet med detta får sägas flyta och definieras av given situation kan vi placera den empatiska variabeln, som diskuteras mer ingående under senare rubrik, huvudsakligen under ledarskap. Det går att uppleva och signalera empati också genom traditionella chefsuppgifter men det torde stå klart att det är inom de inre aspekterna och påverkan av föreställningar och tankesätt som förståelse och ett empatiskt förhållningssätt bäst kommuniceras eller synliggörs.

Eftersom denna studie fokuserar på respondenternas (som utövar både chefskap och ledarskap) uppfattning och reflektioner om ett empatiskt förhållningssätt till kommunikation pekar det mot en förståelse av att de i sina resonemang relaterar till båda och.

2.2.6. Empati

Det finns åtskilliga och vitt åtskilda uppfattningar om vad empati är och hur begreppet skall definieras. Olika discipliner har valt att rikta in sig och beforska begreppet utifrån skilda vinklar och att landa i en samlande, allomfattande eller vedertagen förståelse låter sig inte göras. Därtill är det en utmaning att försöka göra reda i hur begreppet på ett konsekvent sätt används i praktiken. Empati är kort sagt ett stort och svårt fenomen.

Det är också viktigt att understryka att begreppet kan sägas ha i vissa avseende problematiska konnotationer och ofta belastats av associationer till ”mjukare” eller ickevetenskapliga ämnen. Grundaren av strategistudion Sub Rosa beskriver i sin populärvetenskapliga bok om empatiskt ledarskap begreppet på följande sätt:

”Empathy is a squishy word. Sometimes it’s confused with sympathy or misinterpreted as “being nice”. That isn’t empathy. Empathy is about understanding. Empathy lets us see the world from other points of view and help us form insights that can lead us to new and better ways of thinking, being, and doing.” (Ventura, 2019, s. 1).

Utifrån svårigheten att tydligt definiera eller samla begreppets betydelser följer en redogörelse för de i sammanhanget relevanta spåren samt en formulering av utgångspunkt för kommande analys och diskussion.

Själva ordet empati har en lång historia, det härstammar ur det tyska ordet *Einfühlung* men har diskuterats sedan om inte tidernas så filosofins begynnelse. I artikeln ”Empathy: A review of the concept” (Cuff, Brown, Taylor, Howat, 2014) framhålls att det faktum att olika forskare och vetenskapliga inriktningar har fyllt begreppet med så skilda betydelser gör de studier som gjorts inom fältet svåra att jämföra med varandra och artikeln pekar också tydligt på behovet av att nå och skriva fram en tydlig bild av de mest verdetagna tolkningarna av begreppet (Cuff m.fl., 2014, s. 144). Det finns enligt artikelförfattarna en anmärkningsvärd divergens mellan det sätt på vilket begreppet beforskats och det sätt på vilket begreppet praktiskt används i till exempel sammanhang av behandling och utbildning. Författarnas intention är att formulera ”a new conceptuel summary of empathy” för framtida forskning (Cuff m.fl., 2014, s. 145). Artikeln är en redogörelse av 49 vetenskapliga försök att konceptualisera och definiera begreppet empati, varför den ger en god översikt.

En ofta återkommande uppdelning rörande begreppet empati och hur det förstås är den mellan en kognitiv och affektiv inriktning. Här kan man se den kognitiva empatin som förmågan att *förstå* andra individers känslor medan det affektiva perspektivet belyser förmågan att *uppleva* känslor, framkallade av emotionella stimuli (Cuff m.fl., 2014, s. 147). Det råder delade meningar om huruvida en sådan uppdelning går att göra. Det finns forskning som visar att dessa olika förmågor sker på olika plats i hjärnan och det har också föreslagits att den affektiva delen av empati är begreppets innehåll medan den kognitiva aspekten är den process som formar innehållet (Shamay-Tsoory, Ahron-Peretz, Perry, Weber, Bolger, Ochsner, Strayer såsom refererade av Cuff m.fl., 2014). Oavsett hur man ställer sig i förhållande till denna uppdelning av begreppet empati bör man vara medveten om att forskningen går isär och att många definitioner av empati faktiskt inbegriper båda aspekterna (Cuff m.fl., 2014, s. 147). Vad gäller diskussionen, som även den går brett isär, om de empatiska emotioner som den som observerar behöver vara konvergenta med den hos objektet landar författarna, med hänvisning till Scotland m.fl. (1978), i att en sådan överensstämmelse är svår att uppnå, även om utgångspunkterna kan likna varandra. Vidare argumenterar författarna för att empati som uppstår för en verklig, fiktiv eller frånvarande individ har marginell funktionell skillnad och de understryker istället förmågan till perception och förståelse för objektet när iakttagaren nås av emotionella stimuli, snarare än att objektet uttrycker något konkret emotionellt (Cuff m.fl., 2014, s. 148).

En rad olika känslor kan framkalla empati även om litteraturen ofta fokuserat på så kallad negativ empati, ur till exempel sorg eller smärta, och individer reagerar empatiskt olika på känslor. I artikeln från 2014 görs även en viktig åtskillnad mellan empati och känslomässig överflyttning (så kallad "emotional contagion"), där alltså mottagare i det senare fallet saknar den medvetenhet om uppfattad känsla från objektet vilket resulterar i att den observerande tar dessa känslor för sina egna. Resonemanget hänger samman med vikten av att medvetandegöra en distinktion mellan *jaget* och *den andre* (Cuff m.fl., 2014, s. 148f).

I försöken att tydligare ringa in empati går det också att se en liknande uppdelning mellan huruvida det handlar om förmåga eller situation/kontext. Förmåga skall här förstås, utifrån olika forskningsresultat, som att vi som människor har olika förutsättningar till empati där både genetiska och utvecklingsbara faktorer så som neuropsykologiska diagnoser, kön och utbildning tas upp som påverkande. Författarna landar i att den sammanlagda synen av de

studier de utgått ifrån är att både situation och egenskaper påverkar och den empati som uppstår är ett resultat av interaktionen mellan dessa faktorer (Cuff m.fl., 2014, s. 149). Vad gäller frågan om empati nödvändigt uttrycks i beteenden förslår artikelförfattarna att en adekvat beskrivning är att även om empati oftast leder till beteende kan man hellre se det som en motiverande faktor. Man poängterar dock att det beteende som empatin motiverar till inte alltid är det som oftast associeras med empati och tar psykopatisk manipulation eller underminera medtävlan i businesssammanhang som exempel på motsatsen (Cuff m.fl., 2014, s. 149).

Som avslutande tema diskuterar författarna om empatin är automatisk eller kontrollerbar, en vinkel som de hävdar ofta förbisetts tidigare och som kommer att bli särskilt avgörande i denna analys diskussionsdel. Återigen finns belagt i (neurovetenskaplig) forskning att empati aktiveras automatiskt när vi tar in den andres emotioner men också att empati är ett ”mentalt tillstånd” som vi kan reflektera över, kontrollera, trycka tillbaka och omvärdera och samtliga dessa förhållningssätt kräver en kognitiv ansträngning. (Singer m.fl., 2004; Hodges & Wegner, 1997; Hodges & Biswas-Deiner, 2007, som refererade hos Cuff m.fl., 2014, s. 150). Hållning blir således att empati är både automatiserad och kontrollerad. I sin ansats att ta fram en ny konceptuell sammanfattning av vad empati är landar slutligen författarna i följande definition:

”Empathy is an emotional response (affective), dependent upon the interaction between trait capacities and state influences. Empathic processes are automatically elicited but are also shaped by top-down control processes. The resulting emotion is similar to one’s perception (directly experienced or imagined) and understanding (cognitive empathy) of the stimulus emotion, with recognition that the source of the emotion is not one’s own.”

Ovan diskuterade artikel och genomgång av empatibegreppet kan sägas utgöra ett talande exempel på det som Coplan/Goldie går emot i sitt inledande kapitel i boken *Empathy: Philosophical and Psychological Perspectives* (2012), där hon gör ett försök att än mer förtydliga och smalna av begreppet från ett mer filosofiskt perspektiv. Författaren finner argument för behovet genom just den mångfald av definitioner och förståelser för vad den empatiska processen faktiskt är och gör. För att fånga in, konceptualisera, vad empati som process innebär tar författaren grund i psykologisk och neurovetenskaplig forskning och landar i följande definition: “[...] empathy is a complex imaginative process in which an observer simulates another person’s situated psychological states while maintaining clear self-

other differentiation.” (Coplan m.fl., 2012, s. 3). Även om Coplan m.fl. genom sina resonemang explicit går emot vissa definitioner inom filosofi och sociologi, menar hon att hennes försök till avsmalnande av begreppet fångar flera viktiga karakteristika för det *vanliga* användandet av ordet, hur vi faktiskt förstår det (Coplan m.fl., 2012, s. 1).

Coplan exemplifierar med följande lista den vida förståelse som begreppet empati kan tillskrivas.

1. Feeling what someone else feels.
2. Caring about someone else.
3. Being emotionally affected by someone else’s emotions and experiences, though not necessarily experiencing the same emotions.
4. Imagining oneself in another’s situation.
5. Imagining being another in that other’s situation.
6. Making inferences about another’s mental states.
7. Some combination of the processes described in 1-6, (Coplan m.fl., 2012, s.2).

Att i ett givet sammanhang välja en specifik definition, som ett antal forskare gjort, kan fungera som en temporär lösning menar Coplan m.fl. En annan lösning har varit att placera in en rad olika processer som benämnts vara empati under ett brett, löst definierat koncept. Men Coplan m.fl. understryker i sin kritik av ett sådant tillvägagångsätt behovet av att vara mer specifika, inte mer generella, när det kommer till att definiera vad empati faktiskt innebär (Coplan m.fl., 2012, s. 2).

De tre huvudpunkter som Coplan m.fl. slutligen utgår ifrån i sin förståelse av empati är:

- Affektiv matchning (Affective matching)
- Den andras perspektiv (Other-oriented perspective-taking)
- Jag- den andre differentiering (Self-other differentiation)

Affektiv matchning skall förstås som det när betraktarens affektiva tillstånd, eller känslotillstånd, är kvalitativt identisk med mottagarens, även om det kan vara en skillnad i grader eller nivå. För att knyta an till Cuff m.fl. (2014) ovan behöver även enligt Coplan m.fl. denna matchning uppstå genom att betraktaren ser den andres perspektiv och inte av tillfällighet eller genom emotionell överföring (Cuff m.fl., 2014, s.4). Vad gäller

perspektivtagning understryker Coplan m.fl. att forskning kring empati ofta förbisett åtskillnaden mellan att se den andres perspektiv utifrån en själv eller den andra (self-oriented perspective-taking och other-oriented perspective-taking) (Coplan m.fl., 2012, s. 5). Det är, förenklat uttryckt, en skillnad mellan att föreställa sig att vara Du i din situation och att förstå sig att vara Jag i din situation. För att belägga att en sådan uppdelning inte bara är konceptuellt hårklyveri hänvisar Coplan, m.fl. till studier som visar att processen av att ta den andras perspektiv utifrån den andre (other-oriented perspective-taking) kräver större mental flexibilitet och känslomässig kontroll (Batson, Sager m.fl. (1997); Batson, Lishner m.fl. (2003); Decety & Sommerville (2003); Decety (2006b) via Coplan, 2012, s. 13). Coplan m.fl. landar i att hennes konceptualisering av empati utesluter de processer som involverar att ta den andres perspektiv utifrån en själv (self-oriented perspective-taking) om det inte kombineras med den andres perspektiv (Coplan m.fl., 2012, s. 6). En tydlig differentiering mellan jaget och den andre är således på flera sätt essentiellt för empati. Man kan uppleva de båda första variablerna av matchning och perspektivtagning och ändå inte vara empatisk och Coplan m.fl. understryker att förmågan att skilja mellan jag och du på många sätt är det skiljer empati från andra närliggande psykologiska processer (Coplan m.fl., 2012, s. 10).

Ovanstående genomgång av empatiforskningens olika inriktningar och syften har gett en bild av områdets bredd och djup. Den skriande punkten är, självfallet, att vad som undersöks påverkas av den definition som görs. Coplan m.fl. försök till tydlig definition och praktiska beskrivning om vad empatibegreppet betyder får fungera som utgångspunkt för analys och tolkning av det empiriska materialet i denna kring kommunikation centrerade studie, dels för att hennes indelning i tre av varandra beroende huvudkomponenter fungerar väl rent metodologiskt i diskussionen, dels för att hennes hållning är fokuserad på hur begreppet faktiskt används. För en öppen diskussion och en tematiskt inriktad tolkningsprocess är hennes anspråk på konceptualisering således en god teoretisk ram.

Med denna genomgång gällande i huvudsak ledarskapskommunikation och empati är studiens teoretiska ramar definierade. Inom dessa genomförs analys, diskussion och presentation av slutsatser för att fördjupa förståelsen kring de uppställda frågeställningarna.

3. Metod och material

För att kunna svara på studiens frågeställningar och fördjupa förståelsen för de fenomen som studiens syfte anger har en kvalitativ forskningsstrategi valts. Studien bygger på ett empiriskt material som tagits fram med hjälp av djupintervjuer. För att analysera det empiriska materialet kommer en tematisk analysmetod att användas.

3.1. Empiri

Materialet som undersöks i denna studie består av intervjuer med sex respondenter som arbetar inom en utvald offentlig organisation, ett av Sveriges universitetssjukhus. Intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt med ljud och bild (endast ljud spelades in) och varade drygt 60 minuter vardera. I förberedelsesyfte genomfördes innan insamlandet av empiriskt material en pilotintervju med en tidigare anställd i liknande position inom organisationen. Pilotintervjun gjordes för att testa den intervjuguide som skulle användas under insamlandet av material samt för att pröva intervjusituationen. Det fanns en privat koppling till personen som deltog i pilotintervjun varför jag valde att inte låta denna person delta i studien. Efter genomförandet av pilotintervjun kunde intervjuguiden förfinas för att på ett mer förtjänstfullt sätt svara mot studiens syfte. De grundläggande temana i intervjuguiden förblev desamma, men detaljerade stödfrågor ströks eller öppnades upp, då de tydligt utgjorde ett hinder i samtalet och för respondentens möjlighet att resonera fritt och gav således mindre användbart material för analysarbetet.

3.2. Urval

De kriterier som sattes upp för urval av respondenter till studien var att personen skulle:

- Arbeta inom organisationen.
- Inneha eller relativt nyligen ha innehaft en högre chefsbefattning inom organisationen.

För att få möjlighet att undersöka ett material med stor bredd vad gällde erfarenhet, verksamhetsområden, ledarskapsstilar och inriktningar bedömdes det vara av godo om samtliga respondenter både hade egna chefer och var chefer över andra chefer, varför en högre befattning inom organisationen var att föredra. I insamlandet gjordes således bedömningen att position i organisationen kunde vara relevant utifrån studiens syfte att undersöka empati i kommunikation.

Efter att ha hört en pod om kommunikation, där en chef intervjuades, fattade jag beslutet att undersöka den organisation där hen var verksam och chefen på utvald organisation kontaktades i det inledande skedet. Respondenten tackade ja till att medverka i studien. Genom ett snöbollsurval, där en initial person ger för studien relevanta upplysningar och information och sedan hänvisar till andra personer som kan vara relevanta att intervjua (Ahrne, Svensson, 2015) gavs via denna första respondent ytterligare tre namn att kontakta. Efter att i kontakten med dessa ha meddelat att deras namn kommit som rekommendation från anonym person i ledningen svarade samtliga tre ja till att medverka. Personen som genomförde pilotintervjun hjälpte till med kontakten med de två övriga respondenterna, varav en hänvisade till sin biträdande kollega. Sammantaget har sex personer deltagit i studien. Samtliga respondenter arbetar inom olika enheter inom organisationen och de har olika bakgrund som läkare inom olika discipliner, journalist och forskare.

3.2.1. Respondenter

- Respondent 1: Direktör, inom ledningsgrupp.
- Respondent 2: Tidigare verksamhetschef. Arbetar därefter bland annat med strategi, nära ledningsgrupp.
- Respondent 3: Tidigare verksamhetschef. Arbetar bland annat med juridiskt ansvar, nära ledningsgrupp.
- Respondent 4: Verksamhetschef.
- Respondent 5: Verksamhetschef.
- Respondent 6: Verksamhetschef, biträdande områdeschef.

Utifrån anonymitetsskäl och tidigare nämnda konnotationer av ordet empati har beslutet fattats att i uppsatsen inte uppges respondenternas könstillhörighet.

3.3. Etik

Samtliga respondenter har både vid förfrågan om deltagande i studien samt inledningsvis vid intervjutillfället informerats om att det empiriska materialet kommer att anonymiseras enligt de rekommendationer som ges från Vetenskapsrådet i publikationen "God forskningsed" (Vetenskapsrådet, 2017). Genom noggranna överväganden har information i materialet där identifiering riskeras valts bort. Intervjuerna spelades endast in med ljud och det transkriberade materialet har inte delats eller använts utanför studien. Samtliga inspelningar och transkriberingar har raderats permanent i samband med uppsatsens examination. Respondenterna blev även tydligt informerade om att de kunde avbryta intervjun och återkomma vid eventuella frågor. Samtliga respondenter godkände inspelning av intervju.

Vad gäller analys och resultatdel har talspråkliga inslag som saknar betydelse korrigerats i citaten, för att förenkla läsbarheten och förståelsen, samt av respekt för respondenterna. (Trost, 2010). Talspråklig ordföljd har inte skrivits om eftersom den innehåller information om tvekanden, självreflektion och liknande.

3.4. Avgränsning

Det ingår i masterutbildningen som denna uppsats skrivs inom, att ha en inriktning mot offentlig förvaltning och myndighet, varför en offentlig organisation valdes för insamlandet av empiriskt material. Om materialet istället hade hämtats från den privata sektorn finns möjligheten att resultatet och framförallt diskussionen hade blivit en annan. Variabeln av eventuella skillnader mellan offentlig och privat sektor kommer, främst av utrymmesmässiga skäl, inte närmare att analyseras i denna studie.

3.5. Metodologiska verktyg

3.5.1. Tematisk analys

I arbetet med att tolka det empiriska materialet har en tematisk analysmetodik använts där jag genom kodning kategoriserat innehållet i teman som sedan analyserats. Den tematiska analysmetoden har ifrågasatts och kritiserats för att vara alltför öppen och otydligt definierad. Det har även framhållits att tematisk analys som aktivitet används i många andra kvalitativa analysmetoder såsom grundad teori, kritisk diskursanalys, kvalitativ innehållsanalys och narrativ analys (Bryman, 2018, s. 202ff.).

Ett försök att bemöta den kritiken är artikeln "Using thematic analysis in psychology" som har för intention att adekvat rama in vad metoden och teorin runt den består av och hur den kan användas både inom och utanför psykologins ämnesområde (Braun, Clarke 2006). Författarna argumenterar för att den tematiska analysen skall anses vara en metod "i sin egen rätt" och alltså inte ses som ett arbetssätt inom många andra kvalitativa metoder. Deras intention är inte att begränsa metodens grundläggande flexibilitet, som kommer ur dess teoretiska frihet, men forskarna vill samtidigt tydligt rama in verktyget för att förhindra den kritik av att "anything goes" inom kvalitativ metod blir gällande. En viktig påpekan är forskarens aktiva roll i en tematisk analys. Vanligt förkommande är uppfattningen att teman *träder fram* från materialet, datan, men författarna understryker just forskarens aktiva roll i att identifiera dessa mönster och teman, att göra relevanta urval i materialet och att rapporterade det på ett adekvat sätt (Braun m.fl., 2016, s. 80).

Även om Bryman poängterar att bland andra Braun m fl. har bidragit till att förtydliga tillvägagångssätt och ingående specificera stegen i tematisk analys ser han fortsatt en problematik i att vad som utgör ett tema sällan beskrivs på ett konkret sätt och sätter upp följande beskrivning av ett tema:

- En kategori som identifieras av analytikern utifrån hens data.
- Temat är kopplat till forskningens fokus.
- Det bygger på identifierade koder.
- Grund för teoretisk förståelse av data. (Bryman, 2018, ss.703).

Med stöd i Braun m.fl. beskrivningar (2006, 2013) och med tilläggande idéer från Attride-Stirling (2001), Gioia, Corley & Hamilton (2012), Ritchie m.fl. (2003) och Thomas (2006) listar Bryman ett tillvägagångssätt som har legat till grund för processen i denna studie. I en förkortad omskrivning består den av följande moment:

1. Lär känna din data.
2. Inledande kodning.
3. Utveckla stor mängd koder till teman på högre nivå.
4. Namnge teman så att de fångar stor mängd data, utveckla till begrepp.
5. Undersök tänkbara samband mellan begrepp.
6. Notera insikter för att få fram en narrativ om data, producera rapport (Bryman, 2018, s. 707ff.)

Utifrån intervjuguidens grundläggande frågeteman, men framför allt utifrån de spår och ämnen som präglade intervjuerna i realiteten, har jag genom transkribering, läsning, inledande och utvecklande kodning samt undersökande av samband och kopplingar nått fram till studiens teman, som är följande:

- Hur förstår vi empati?
- Organisation
- Ledaren/chefen/makten
- Information och kommunikation
- Effektivitet och värdeskapande

Utförandet av undersökningen är en så kallad fallstudie, där man gör en detaljerad analys av exempelvis en individ, organisation eller situation, för att ingående belysa och förklara ett specifikt fall (Bryman, 2018, s. 96ff.). Denna studie som belyser chefskommunikation utifrån ett empatiskt perspektiv inom en stor offentlig organisation, kan fungera som ett exemplifierande fall. I sammanhanget används begreppet exemplifiering med innebörden att fallet väljs för att kunna representera en bredare kategori och för att fallet utgör en lämplig kontext för att besvara frågeställningarna (Bryman, 2018, s. 99). Det material som studeras kan då stå som en förklarande och undersökande bas, mot vilket det går att beskriva en situation och med det föra vidare diskussioner. Studien gör därmed inga anspråk på att fungera generaliserande i förhållande till materialet. I slutdiskussionen kommer vissa frågor kring förslag till resultatens överförbarhet med stor försiktighet att föreslås (Ahrne m.fl., 2015, s.27).

3.5.2. Reflexivitet

I arbetet med studien har jag försökt att förhålla mig kritiskt och ansvarsfullt till min egen roll som forskare och tolkare och en reflexiv ansats har antagits. Reflexivitet kan beskrivas som: ”ambitionen att systematiskt anlägga ett kritiskt perspektiv på sina antaganden, idéer och vokabulärer och överväga om det finns meningsfulla alternativ” (Alvesson, Sköldberg, 2017). Forskarens kulturella, politiska och sociala kontext påverkar producerad kunskap som utifrån en reflexiv hållning alltid är en ”spegling av forskarens plats i tiden och i det sociala rummet” (Bryman, 2018, s. 471). I en postmodern förståelse av reflexivitet är forskaren en ”implicerad del av kunskapskonstruktionen genom den position han eller hon intar i förhållande till de observerade personerna och genom det sätt på vilka en redogörelse förmedlas i form av en text.” Det behöver med en reflexiv blick med andra ord finnas en medvetenhet om att de beslut och val en forskare gör som observatör och författare har betydelse (Bryman, 2018, s. 471).

Med denna reflexiva grundsyn vill jag vara transparent med min situerade kunskap och kortfattat förmedla min kontext. Jag är en vit, medelålders kvinna tillhörande medelklassen. Jag lever i en heterosexuell relation sedan 20 år och har tre barn i småbarnsålder. Jag har bott utomland under många år och drivit företag inom design, med ansvar för kommunikation och kundkontakt. Jag har genom tidigare yrkesroller erfarenhet av både väl och mindre väl fungerande organisationer och chefskap. Jag har en filosofie magisterexamen inom litteraturvetenskap. Jag skriver min magisteruppsats inom ”Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndighet och offentlig förvaltning”. Frågor om psykologi, sociologi och kommunikation har länge engagerat mig, varför jag får anses ha en grundläggande förförståelse för dessa ämnens riktningar och spörsmål.

Det har varit uppenbart i genomförandet av intervjuerna som utgör studiens empiriska material att min kontextuella ingång i projektet påverkat utfallet. Vad gäller intervjuernas förändring under process blev detta tydligt. Även om den utarbetade intervjuguiden (se bilaga) har varit utgångspunkt i samtliga sex intervjuer har jag som intervjuare gått in i de olika intervjuerna med mer erfarenhet ju längre insamlingsprocessen kommit. Det har format hur frågorna formulerats och jag har kunnat fokusera på de områden som varit särskilt av intresse och gett mest användbar respons.

I de första intervjuerna nämnde jag begreppet empati relativt förbehållslöst, med en kort kommentar om att det var ett svårdefinierat begrepp. I de avslutande intervjuerna valde jag istället att benämna den förförståelse och de eventuella fördomar som jag föreställde mig att respondenterna hade om begreppet och istället underströks en mer psykologisk och vetenskaplig aspekt av ordet.

Jag vill även poängtera vikten av att vara medveten om hierarkisk position i sammanhanget. Jag kontaktade respondenterna utifrån min position som universitetsstudent medan de är högt uppsatta chefer (eller tidigare och fortfarande kvar i en högt uppsatt position inom organisationen). De är samtliga långt mer erfarna vad gäller ledarskap, organisation och verksamhetsutveckling samt offentlig verksamhet och de har därtill betydligt högre samhällelig/sociologisk status än vad jag har.

3.5.3. Reliabilitet, validitet och transparens

Genom ett aktivt förhållningssätt till den kritik som ofta lyfts i samband med kvalitativa studier, såsom subjektivitet, svårigheter med replikerbarhet och generalisering samt bristande transparens har intentionen varit att undvika de vanligaste fallgroparna (Bryman, 2018, s. 483ff.). Begreppet reliabilitet eller tillförlitlighet är oftast mer aktuellt och tillämpligt inom kvantitativa studier och utgår man ifrån en kvalitativt inriktad metod, med tolkande element, är det svårare att se att en undersökning skulle ge samma resultat om den genomfördes igen (Bryman, 2018, s.72). Genom illustrerande citat ur det empiriska materialet och tydliga hänvisningar i de diskuterande partierna har jag försökt att minimera risken för slumpmässiga och osystematiska fel eller otydligheter (Eliasson, Gilljam, Oscarsson, Towns, Wängnerud, 2017, s. 64).

I en fallstudie med exemplifierande ansats har det vidare varit viktigt att förhålla mig till begreppet ekologisk validitet, så som det förstås av Bryman (2018, s. 74). Intervjusituationen och särskilt en digital sådan, motsäger att en naturlig och vardaglig kontext uppstår, där tillvägagångssättet inte påverkar resultaten. För att i möjligaste mån upprätta validitet diskuterades detta inledningsvis i samtliga intervjuer. Den öppna strukturen i de semitransparanta intervjuerna, där samtalet följer löst preciserade teman och följer respondenterna associationer och tankespor i förhållande till ämnet bidrar till att höja

validiteten utifrån ett ekologiskt perspektiv. För att sträva efter en hög nivå av trovärdighet kommer resultatdelen i denna studie att präglas av transparens där även svårigheter och tveksamheter i tolkningsprocessen kommer att redogöras för. Diskussionerna skall föredragsvis leda vidare till ytterligare diskussioner (Ahrne m.fl. s. 25). Med dylikt upplägg är intentionen att materialet skall visas vara relevant för frågeställningarna och därmed bidra till validitet i stort.

3.6. Metoddiskussion

Analysen av det empiriska material som utgör grund för denna fallstudie påbörjades egentligen långt innan både kodning och själva genomförandet av intervjuerna. Som ofta påpekats när det kommer till kvalitativa analysmetoder är arbetet på vissa plan igång redan i det initiala skedet av uppsatsskrivandet. Redan i funderingarna kring vad som väckte intresset, vad en kommunikationsstudent med en subjektiv förförståelse ville lära sig mer om och i valet av konkret ämnesområde och organisation. Där startar analysen. I valet av teman och frågor i intervjuguiden pågår också analysen. Vilka lampor lyser på den grundläggande frågeställningen, vilka infallsvinklar lotsas respondenterna igenom? Jag lät även min relativt oerfarna hållning framträda för att skapa utrymme för respondenterna att resonera fritt från teoribildningar och normer inom ledarskapdiskursen. På det sättet har det empiriska materialet fått forma hur studien utformade sig på ett mer teoretiskt plan.

I linje med vad många metodböcker förespråkar har nyfikenhet, kreativitet och ”öppenhet” fått stå centralt i analys och tolkningsarbete (Trost, 2010, s.148). Sättet som respondenterna har talat om vissa specifika ämnen såsom empati har givet varit av intresse, men även intervjuerna som helhet har tagits i beaktande, för att ge möjlighet till analys och tolkning av respondenterna yrkesmässiga inställning till empati och kommunikation (Trost, 2010, s. 155f.). Min intention vid intervjutillfällena av att balansera mellan mer konkreta ämnen såsom ledarskapsstrategier eller påverkan av digitalisering och mer abstrakta aspekter som vad ledarskap eller empati innebär landade väl och ledde ofta till öppet reflekterande resonemang som exemplifierades med mer specifika erfarenheter eller händelser.

I arbetet med att ta fram en intervjuguide som kunde svara mot studiens syfte, var utgångspunkten att få respondenterna att reflektera och diskutera empati och

ledarskapskommunikation utifrån sin egen erfarenhet och praktik. Samtliga av respondenterna var i sin roll som chefer medietränade och vana att presentera en officiell version av sin yrkesverksamhet. Om intervjuguiden hade utformats utifrån enbart empatibegreppet och ledarskapskommunikation bedömdes risken för att få ta del av ”officiell version” vara större. För vilken ledare eller chef säger i en intervju att den inte förhåller sig empatiskt till sina medarbetare? Eller inte vill att kommunikationen skall vara effektiv? Intervjuguiden utformades därför som en helhet vars sammanlagda frågor skulle få respondenterna att beskriva sin kommunikation och sin förståelse av empati utifrån den verklighet där de praktiserade sitt ledarskap. För att undvika resultatpåverkan och lägre nivå av ekologisk reliabilitet utformades temana i intervjuguiden med detta i åtanke och frågorna utgår från vidare teman om empati som begrepp, organisationskommunikation och vardaglig praktik i ledarskapet med strävan att inte hindra alternativa idéer och synsätt att uppstå i samtalet (Bryman, 2018, s. 565).

Även om respondenterna beskriver empatiska fenomen i sitt ledarskap finns det inget som säger att det är så det praktiseras. Eftersom studien inte innefattar empiriskt material från medarbetare eller observationer av ledarna saknas belägg för att ledarna gör som de säger att de gör, något som tydligt visar på den så ofta förtjänstfulla intervjuens svagheter (Ahrne, Svensson, 2015, s. 53).

En aspekt som torde vara självklar i all form av kvalitativ analys utifrån empiriskt material är att gränserna mellan de kategorier eller teman som studien utgår ifrån är allt annat än givna. Vissa delar av samtalen skulle kunna plockas in och diskuteras under flera rubriker, men det ligger i sakens natur att de används i den tematiska kontext där de på ett förtjänstfullt sätt kan belysa de teoretiska frågorna. Med det sagt finns det en aspekt i materialet i denna studie som särskilt behöver nämnas, då det oflekterat skulle kunna leda till felläsning eller en snedvriden tolkning. Under intervjuerna diskuteras det faktum att organisationen sysslar med omsorg och att man i sin kärnverksamhet arbetar mot patienter. Således finns en aspekt av empati närvarande i organisationens yttersta kopplingar och är vid varje tidpunkt i verksamheten ständigt pågående. Under analysdelen diskuteras hur det skulle kunna ha en påverkan på kulturen i stort. Dock är det tydligt under samtalen att den empati som diskuteras i intervjuerna ofta för associationen till patient snarare än medarbetare. Det är därför viktigt att ha med sig i citaten som presenteras nedan, att flera av respondenterna har sin bakgrund i

läkaryrket och därför en yrkesvana att prata utifrån ett patientperspektiv. Denna aspekt ventilerades inte öppet under intervjuerna, men det blev tydligt vid fortsatt läsning och tolkning av materialet i efterhand. Vid de tillfällen då det utifrån materialet råder, eller då jag som tolkare uppfattar, en tveksamhet om syftning i analysen kommer jag att explicit påpeka det.

Den främsta och mest avgörande faktorn till att studien genomförs med hjälp av kvalitativ metod och data från tematiskt analyserade djupintervjuer är själva ämnesvalet. Att mäta empati i ledarskapskommunikation, med till exempel en högre grad av reliabilitet och validitet som en kvantitativ metod skulle kunna medföra, torde vara en svår uppgift. Den initiala tanken var istället att man kommer längre i att förstå ett empatiskt förhållningssätt till ledarskapskommunikation genom tolkning av längre samtal där erfarna ledare får associera och reflektera över vad de anser vara empati i sammanhanget (Abrahamson, Lofström, Rombach, 2020, s. 93ff.). På det sättet knyter metodvalet också an till den teoretiska utgången som jag har generellt i studien vad gäller kommunikation och ledarskap. Det kvalitativa förhållningssättet föreföll därför vara det bäst lämpade.

Som redogjordes för i urvalsavsnittet ovan har respondenterna som deltar i studien hittats med hjälp av snöbollsurval. Att de sex respondenterna som ingår i studien därför skulle kunna vara mer aktiva i sin relation till empati än genomsnittet är en risk. Det finns även en möjlighet att det är just de respondenterna som intresserar sig för ämnet som valt att tacka ja till deltagande. Det faktum att tre av respondenterna tackade ja efter att ha fått information om att en person med hög befattning i organisationen rekommenderat dem är ett argument mot den möjligheten och pekar istället mot att de valt att delta för att de följt ett förslag från överordnad alternativt uppfattade sig som utvalda av överordnad. En ytterligare faktor som talar för det är att ett tiotal mejl skickades ut till chefer som tackade nej alternativt inte svarade alls, före det. När rekommendation från ledning fanns med redan i ämnesraden i mejlet svarade samtliga tre kontaktade ja inom en timmas tid. Det indikerar att det är andra faktorer än personligt intresse som avgör beslut om deltagande.

En erfarenhet som jag inte hade föreställt mig innan studiens genomförande var hur svårt det skulle vara att styra samtalen och hålla dem innanför frågornas ramar. Trots att jag ombad respondenterna att inte ge mig sjukhusets officiella version som de skickligt kunde presentera genom den medieträning de fått, och trots att de många gånger blev personliga i samtalet, togs

en stor andel av samtalen upp av att de exemplifierade och diskuterade utifrån konkreta, och officiella, bilder. Ibland på bekostnad av att hinna fördjupa oss i de ämnen som fanns förberedda.

Genomgående i analysprocessen och i framtagandet av tematiska begrepp har varit en medvetenhet om de teoretiska utgångspunkter som redovisats ovan och som specificerats utifrån det empiriska materialets innehåll. På det sättet kan studien beskrivas ha sin grund i en hybrid mellan empirinära och teorinära metodik. I resultat och analysdelen nedan redovisas de tolkningar som gjorts kring vardera tema utifrån vald teori.

4. Analys och resultat

I följande del kommer resultatet av den analys som genomförts av det empiriska materialet att redovisas. Reflekterande diskussionspartier kommer att varvas med citat och tydliga exempel med grund i de teoretiska utgångspunkter som anlagts. Kapitlet avslutas med en sammanfattande del.

4.1. Hur förstår vi empati

Att tala om empati, eller för att hårdra det; att tala om känslor, kommer inte naturligt i alla samtal eller för alla människor. Vid intervjutillfällena var det viktigt att etablera en tillit i samtalet som gick djupare än de inledande presenterande fraserna om yrkesroll och bakgrund för att underlätta för mer personliga utsägelser. Eftersom empatibegreppet står som bas i resonemangen för den här studien redovisas initialt hur respondenterna beskriver hur de förstår eller brukar begreppet, både i sin yrkesroll och till viss del som individer. Dock kommer flera citat som behandlar empati utifrån kommunikation och värdeskapande att hamna under senare rubriker och då diskuteras utifrån ett större perspektiv om empati i ledarskapskommunikation.

Som tidigare teoriavsnitt redovisar är empati ett svårfångat begrepp och det finns ingen allenarådande eller grundläggande förståelse för vad som i allmänhet läggs i ordet. Detsamma blir tydligt i intervjuerna. På ett rent språkligt plan syns en prövande, frågande

förhållningssätt till begreppet. Respondenterna funderar, lägger in pauser och för in formuleringar som ”liksom”, ”väl”, ”så att säga” och ”förstår du” i resonemangen om empati, i högre utsträckning än när samtalen rör andra, mer konkreta ämnen. Härtill förekommer i flera av intervjuerna en osäkerhet, som inte varit närvarande tidigare i samtalen, och jag tolkar det som att respondenterna uttrycker en oro för att definiera begreppet felaktigt. Det finns även en tydlig medvetenhet hos respondenterna att begreppet är problematiskt att ringa in som uttrycks explicit. Coplan m.fl. exemplifierande lista (s. 20) på vad som vanligtvis läggs i ordet empati är tydligt applicerbar, respondenterna förstår begreppet olika men genomgående är ”förståelsen för den andre” och ”att se saker från den andres perspektiv”.

När respondent 6 försöker att ringa in vad empati betyder säger hen att:

[...] det handlar om att förstå vad du har för människor framför dig. Oavsett om det är chefer, personal, patient eller politiker, vad är det som driver de här människorna och försöka sätta dig in i hur ser de på den här frågan och att ha en förmåga att göra det, även om det är människor som ligger väldigt långt ifrån din egen erfarenhet.

Ser man här till de tre kategorier som Coplan framarbetar för empati; affektiv matchning, perspektivbyte samt åtskillnad jag-den andre, ger respondenten uttryck för vikten av att kunna byta perspektiv oavsett kontextuell samhörighet. Att respondenten använder ordet ”driver” kan kopplas till en vilja att förstå den andras perspektiv för att göra exempelvis en fråga ”arbetsbar”. Läsningen av begreppet visar alltså på chefens vilja att förstå för att kunna leda.

När respondent 1 ombeds beskriva hur hen förstår ordet empati svarar hen:

Ja, vad ligger i begreppet empati? Nej, men en är väl att förstå ur ett kommunikationsperspektiv är det väl liksom mottagarens villkor på något sätt, om man skall ha kommunikationsteori, att du har en förståelse för den som du, var står den personen liksom, snarare än att vad vill jag sända ut liksom. Vad behöver du? (Respondent 1)

Här är det uppenbart att intervjusituationen påverkar utfallet i svaret. Respondenten vet att intervjun handlar om empati utifrån ett kommunikationsperspektiv och svarar i linje med det. Men man kan även ana spår av ett mer traditionellt synsätt på kommunikation (transmissionssynen) i det som respondenten säger. Här uttrycks visserligen en vilja att förstå mottagarens preferenser för kommunikationen. ”Vad behöver du?” Men samtidigt är det en traditionell uppdelning med delar och processer snarare än en integrerad samskapande kommunikation som ges uttryck för. I ett resonemang rörande vikten av att chefer förstår

kommunikations betydelse tar Heide m.fl upp kommunikationsansvar och kommunikationsförväntningar och hur dessa ofta kan uppfattas på skilda sätt utifrån position. (Heide m.fl., s. 137f.). Chefshierarkierna, där information från ledning lotsas ut i organisationerna, kan bidra till en förenklande attityd till kommunikation som riskerar att landa i något som går endast en väg eller en riktning. Det skulle kunna beskrivas som en motsats till en interaktiv, processinriktad ledarskapskommunikation. Behovet av metakommunikation, där man på ett förtjänstfullt sätt kommunicerar om kommunikationen blir med dylika förutsättningar tydligt.

Respondent 1 resonerar här efter vidare kring betydelsen av empati på ett intressant sätt och exemplifierar med en händelse inom organisationen. Händelsen rör en intern konflikt inom en enhet i organisationen där arbetsmiljöverket och fack varit inblandade och där media valt att rapportera och belysa båda sidor i konflikten, som rör säkerhet kring riskgrupp i samband med Covid-19. Medarbetaren uttalar sig då i media (efter det att hen har fått rätt i konflikten) och säger att hen tror att ”arbetsgivaren har gjort allt de kan” kring den här frågan.

Respondent 1 kommenterar:

[...] jag blir ju sådär otroligt nöjd med det för det är ju det här, jag menar alla kommunikationsstrategier och Power Points och pressreaser vi hade kunnat skicka, det är ju liksom ingenting värt jämfört med att den här medarbetaren själv säger att jag tror arbetsgivaren har gjort det de kan. Sedan är det liksom, det är bråk med arbetsmiljöverket [...] och det är liksom, jag fattar, allt går inte att fixa, men det är ändå, det är väldigt mycket värt att hen, för det signalerar ju någonstans liksom att arbetet, ja men hen uppfattar att hens chefer ändå har haft empati. Även om de har haft olika positioner i detta [...] så det gjorde hela den händelsen för mig liksom och vi kanske till och med vinner på det i slutändan. (Respondent 1)

Citatet belyser hur en medarbetare ger uttryck för lojalitet och en förståelse för överordnad eller organisationen som helhet som respondenten (tillika chefen) uppfattar som mycket positiv. Respondenten ger även uttryck för att om man ser på händelsen utifrån ett externt organisationsperspektiv, rörande image och varumärke, är medarbetarens mediala uttalande långt viktigare än en rad mer traditionella, interna förhållningssätt till kris. Här handlar det med andra ord om effektivitet och kommunikation utifrån hela organisationens perspektiv. Utöver den aspekten uppfattar jag det som att det är något ytterligare som sägs här, nämligen vikten av förtroende och tillit i kulturen. Genom att medarbetaren känner sig trygg med att hens chefer har gjort vad de kan, eller det är i alla fall det hen uttrycker i media, kan hen i

någon mening om inte frigöra ansvar så frigöra skuld i en komplicerad konflikt. Kanske kan man till och med påstå att konflikten har kunnat lösas delvis med hjälp av det förtroendet?

Utifrån den händelse som citeras ovan ställs vidare frågan om hur respondenten skulle beskriva effektivitet i chefskommunikation och vi utgår i samtalet från en uppdelning mellan att effektivitet handlar om att transmissionen fungerar och rätt information når fram eller att effektivitet möjligen handlar om medarbetares inkludering, engagemang och tillit, alltså en tydligare organisationskulturell aspekt? Respondenten fortsätter resonemanget med syftning mot den senare förståelsen av effektivitet:

Så jag tror du har absolut rätt i det [...] det är väl där kommunikation, det är väldigt mycket symbolik eller liksom någon sorts skuggspel kan man tycka då kanske [...] men det handlar mycket om vilka signaler sänder du som chef och arbetsgivare ut liksom. (Respondent 1)

Genom medarbetarens uttryck för att hen upplevt ett empatiskt förhållningssätt från organisationen, så som respondenten tolkar händelsen, har rätt signaler sänts ut, vilket uppfattas som effektiviserande av respondenten.

Redan innan den regelrätta analysen av materialet i den här studien var det uppenbart att en respondent skiljde ut sig när det kommer till det empatiska förhållningssättet. Det visade sig under intervjun att respondenten på ett mycket medvetet sätt har valt att arbeta med dessa frågor och hen har även under pandemin, när många sådana faktorer i organisationen rent tidsmässigt bortprioriterats, fått handledning från konsult vad gäller ledarskapsutveckling. Det går att beskriva det som att respondenten dels medvetandegjort sin empatiska inställning i sitt ledarskap, dels att hen på ett aktivt sätt sysslar med att förmedla den explicit, alltså att kommunicera det till sina medarbetare. På de beskrivningar hen återger från sin praktiska verksamhet gör jag bedömningen att det är tydligt närvarande konkret i processerna. I en passage som rör svåra samtal och kritik säger hen:

Och då gäller det att bygga den där tryggheten så att de kan ta emot det utan att gå i försvar. Och vilja börja jobba med det istället. Inte curla men liksom ja, allt det där är väl för mig empati att kunna driva processer som måste bättras på på grund av deras sätt att driva [...] för det kan det också vara, det behöver inte vara personliga egenskaper. Har du tänkt till kring detta, hur lever du det? Istället för att kanske säga rakt på, boka in det här, gör det här. Utan försöka få de att förstå varför det där inte blev så bra. Varför det brister. Ja, trygghet, tillit till mig, trygghet i att även om jag kritiserar dig så gör jag det för ett högre syfte och ytterst vill jag att du skall utvecklas. Det är empati för mig i ledarskapet. (Respondent 4)

Det finns en omtanke, som har ett högre organisatoriskt syfte, i det som beskrivs ovan. Chefen ger uttryck för förståelse men låter den andre själv ta ansvar för det skapade problemet. Utan att gå händelserna alltför mycket i förväg visar citatet även på svårigheten att ringa in hur ett empatiskt förhållningssätt i kommunikation skall fångas. Men ur ett perspektiv av interpersonell kommunikation går det att se att respondenten är medveten om hur man praktiserar empati utifrån ett kommunikativt perspektiv. Det finns ett tydligt perspektivtagande, tydlig jag-du differentiering och även om det inte finns explicit affektiv matchning i detta uttalande vittnar beskrivningen, enligt min tolkning, om en förståelse för den underordnades behov av att känna trygghet och tillit, även vid kritik. Det antyder att respondenten kan förstå, eventuellt känna, den känslan. Det skulle kunna tala för att respondenten tar ett perspektiv som kan beskrivas som other-oriented perspective-taking, som Coplan m.fl. menar är en grundförutsättning för empati. Utöver detta går det även att se konkreta belägg för kommunikativ kompetens. I citatet och i intervjun i övrigt syns just kommunikativ medvetenhet, kännedom, attityd och förmåga, med hänvisning till den uppdelning som görs av Johansson, Miller, Hamrin (2014). Det blir i förlängningen en indikator på att denna kommunikativa kompetens har övats upp. Genom ett aktivt lärande och handledning är denna respondent kommunikativt skicklig. I min tolkning visar materialet att den empatiska variabeln av ledarskap som respondenten ger uttryck för då tydligare kommuniceras.

Ytterligare ett uttalande om hur empati skall förstås lyder:

Deeeeet är ett svårt begrepp. Ja, precis. Det finns ju många definitioner, och en är väl det att det finns ju empati och så finns det medkänsla, öhm, och de två är ju inte riktigt samma sak. Men empati är väl att man lite mer på djupet kan sätta sig in i hur en annan människa reagerar eller tar emot någonting och att empati i det här sammanhanget kan ju vara då att förstå hur förändringar, vad det är som händer med medarbetarna när man gör förändringar eller vad som får medarbetare att vilja olika saker. Sätta sig in vad det är som gör att ett jobb blir roligt eller att vad det är, det här att inte känna sig som en bricka i ett spel utan att man känner sig som en behövd individ. Att förstå att alla behöver få vara stolta över sin kompetens, och att det sitter en kompetens hos alla som är viktig för verksamheten, som man kan förfina och utveckla men som man också behöver få möjlighet att använda. Det här jobbar vi med jättemycket och det är inte, där är vi inte hemma hela vägen för vissa tycker att man ibland är bara en serviceperson. Det är tror jag någon form av empati. Som en ledningsgrupp eller en chef måste ha. Att förstå drivkrafter och annat hos andra och sätta sig in i den situationen (Respondent 5).

Resonemanget ovan innehåller mycket information om respondentens syn på empati och hen uttrycker ett aktivt förhållningssätt till begreppet. Med viss självkritik framhåller hen att empati, i hens förståelse, är viktigt, att de arbetar mycket med det men att de inte riktigt är i hamn vad gäller hur det påverkar följarna i den egna delen av organisationen. Hen ger uttryck för vikten av perspektivtagning och åtskillnad mellan jag och den andre. Det går även att läsa in en antydning till affektiv matchning i att nämna att alla, oavsett kompetens och inklusive hen själv, behöver få känna stolthet och förstå sin betydelse för helheten. Intressant är också att citatet ovan föregås av ett längre resonemang om hur man genom delat ansvar, i till exempel ett förändringsarbete, tydligt hjälps åt och delar på makten. En chefs problem är alla chefs problem och det sprider sig sedan längre ut inom enheten menar respondenten. Hen uttrycker att hen lägger sitt "ledarskapskrut" på teambuilding där hen själv är en av alla medlemmar. Resonemanget antyder således en något annan empatisk karaktär än det som togs upp tidigare, men likväl ett empatiskt förhållningssätt i min tolkning. Som uppenbart, enligt respondenten själv, har en positiv effekt. Sett utifrån Jians diakrona empatiska praktik i ledarskapet finns här en medvetenhet om empati inför ett kollektivt andre. Att endast utöva och kommunicera empati uppifrån och ner i organisationens hierarkiska ordning faller också utanför denna ledarskapspraktik. Här planas makten (om än inte den formella) ut till att gälla alla som medverkar och ger bättre förutsättningar för förståelse för samtliga medarbetare. Enligt respondenten gör detta i grunden interaktiva förhållningssätt förändringsarbete betydligt mer begripligt för medarbetarna.

Om man lyfter blicken från citerade exempel går det att konstatera att den övergripande förståelsen av begreppet empati stämmer väl överens med Coplans definition och försök till beskrivning av hur begreppet används. Sammantaget har också samtliga respondenter ett aktivt förhållningssätt till empati. De uppvisar en stor medvetenhet om begreppets otydliga definition och ger uppfattningen av att förhålla sig till sin tolkning av begreppet i sitt yrkesutövande. En skillnad dem emellan är dock att vissa av dem applicerar begreppet uteslutande på patientaspekten i yrkesrollen och i organisationens verksamhetsbeskrivning i stort. Dessa respondenter (främst två) har svårare att koppla samman resonemangen om empati till medarbetarna på ett konkret sätt och till sin roll som ledare och till kommunikation.

4.2. Organisation

Relativt tidigt i denna studie, i förberedelsearbetet, gick det att anta att organisationers kultur har betydelse för en empatisk aspekt av ledarskap och ledarskapskommunikation, inte minst med den interaktiva läsningen av ledarskap i åtanke. Under intervjuernas genomförande var det två teman vad gäller organisation som ofta återkom; dels det faktum att många av organisationens chefer kom ”från golvet” från början och därför kunde tänkas ha lättare att förstå helhet och olika nivåer i organisationen, dels att det fanns en stor medvetenhet om patientperspektivet även i de högre chefspositionerna och rent organisatoriskt. Frågan uppstod om en sådan (vårdcentrerad) organisation ligger närmare begreppet empati rent kulturellt? I ett par av intervjuerna diskuteras och bekräftas detta explicit.

[...] Sedan finns det en viss selektion hos de som valt att jobba med sjukvård över huvud taget. Det handlar ju om att man, det här mötet med patienten handlar ju väldigt mycket om en empati. Att förstå patientsituation, att man vill hjälpa. Och den där inställningen tror jag gör att det kanske är lättare, alltså man har den med sig på något sätt, man har valt yrket på grund av det. Och sedan blir man chef, ja då lägger man ju inte bort det utan det finns ju med va.

Intervjuaren: Jag har tänkt mycket på precis det du tar upp, att en stor organisation som arbetar med empati i de yttersta leden, i patientmötet, att empatin på något sätt möjligen avspeglar sig i hela organisationens kultur?

Precis! Och jag tror också att om chefskapet då inte kan spegla det eller inte verkar ha den delen med, då tror jag att reaktionerna blir väldigt mycket starkare i en sådan här organisation, att den chefen klarar man liksom inte av. Det är viktigt att förstå hur det är på det empatiska planet också. Jag tror att det ligger någonstans där fast man säger inte det oftast, utan man hittar andra saker, men det ligger mycket där (Respondent 5).

I samtliga intervjuer synliggörs att den vårdande aspekten är central i organisationens kultur om man ser till den grundläggande förståelsen av organisationskultur som det system av övertygelser, värderingar och givna normer som styr det dagliga beteendet, som definierats ovan. Det är svårt att se att det inte skulle påverka också de högre positionerade cheferna. Citatets kommentar om att en chef utan ett empatiskt förhållningssätt inte skulle accepteras kan styrkas av Alvessons resonemang om att organisationskulturen både styr och begränsar chefsbeteende och ledarskap och även om ledare kan förändra kulturen på sikt i vissa avseenden är det svårt som enskild att göra det i en stor organisation (Alvesson m.fl., 2021, s. 104ff).

När samma resonemang om att vårdaspekten möjligen påverkar närvaron av en empatisk dimension i organisationskulturen presenteras för Respondent 1 håller hen inte med:

Jag tror inte riktigt att det är så att vården är snällare än andra organisationer för att man har snällhet inbyggt i värdegrunden eller på något sätt att man har omvårdnad, att det är kärnverksamheten. Folk är ändå som folk är mest tror jag. Det finns mycket elakheter och hierarkier och gammalt och ibland kanske nästan det kan vara tvärsom, du vet man har all den här godheten som man måste ge till sina patienter och så, den kanske liksom har något behov av att komma ut på andra sätt. Jag ja, nej jag har inga belägg för varken det ena eller det andra. (Respondent 1)

Som respondenten själv ger uttryck för är det svårt att belägga (i denna studie) om den vårdande aspekten påverkar organisationskulturen i en empatisk riktning. Men citatet visar tydligt att respondenten tolkar begreppet på ett inte avsett sätt, som att frågan gäller om huruvida organisationen är ”snällare”. När det påpekas hänvisar respondenten till att många fall av etiska avvikelser hamnar på hens bord i dennes roll som högt uppsatt chef. Diskussionen leds vidare in i att man genom ett patientforum lyft in aspekten av den enskilde i ledningsgruppen och aktivt arbetar med balansen mellan empati och förståelse för den enskilde och ”mer kallt stål” som man måste arbeta med på en strukturell nivå. Resonemanget pekar mot en (kulturellt) grundläggande förståelse för patient, men en, i min tolkning, mindre närvarande empati i frågan om medarbetarna.

Sett till samtliga intervjuer är det två respondenter som ger uttryck för att det är en förenklande slutsats att vårdaspekten påverkar organisationskulturen och organisationskommunikationen i en empatisk riktning. Att det ligger i kulturen att patienten sätts i fokus i det dagliga arbetet i verksamheten men också på en högre beslutsnivå ger respondenterna enhetligt uttryck för.

4.3. Ledare, chef, makt.

Att studera och föra en diskussion om ledarskapskommunikation utan att reflektera över makt och hierarki inom organisationer är svårt. Och som studierna som redovisades under tidigare forskning visar är det även relevant i frågor kring empati. Hur gör man som chef för att undvika att omtanken, medkänslan, eller möjligen tydligast empatin blir ”patroniserande” och faktiskt något felriktat eller oärligt? En fråga till respondenterna var hur de förhöll sig till

problematiken i att komma uppifrån, att undvika en slags överlägsen position i sysslandet med empati som, i min mening, ofta kan leda till att det i slutändan inte är empati man sysslar med utan något helt annat såsom medkänsla eller sympati. Samtliga respondenter sa sig ha erfarenhet av den framlagda problematiken och gav uttryck för att det var svårt att förmedla empati utifrån en maktposition utan att riskera en felaktig tolkning från medarbetaren.

Ett svar från respondenterna kring frågan om problematiken kring empati utifrån en position av makt är särskilt intressant. Respondenten berättar om en bild hen ofta använder sig av i sin kommunikation med medarbetande chefer hierarkiskt lägre ner i organisationen. Ett längre citat nedan får illustrera inte bara hur man kan ha ett tydligt förhållande till makt och empati utan också en förståelse för att det måste kommuniceras:

[...] alltså eftersom jag har jobbat så många år som enhetschef så vet jag ju att tillit är väsentligt för att kunna jobba. Vi brukar prata om ramen, att som enhetschef så skall du veta var din ram är, i den ramen så får du måla med vilka färger du vill och klutta på hur du vill, go for it. Och där skall du ha mod, för det vill jag, att du driver processer till enheten. Där får du liksom inte vara för blek eller för blankt papper utan det här är din roll, här skall du driva saker och ting. Men när du kluttar utanför då skall du veta det och då behöver du höra av dig. Nu har jag varit här och kluttat. Bra, då vet jag. Men om den ramen är otydlig då blir du inte fri att måla där inne. Så det senaste utvecklingssamtalet har varit hur tycker du att ramen är? Är den tydlig för dig? Är den för snäv, begränsar jag dig för mycket? Eller är den för stor för dig? Eller har du en lagom ram och vet du var gränserna är? Och känner du att du kan höra av dig till mig [...] det är ju också tillit. Till varandra. Jag släpper ju mycket mer när jag vet att här är ramen väldigt tydlig och det har jag med majoriteten men inte med alla. Och då har jag behövt prata om det att nu är du utanför ramen och jag upptäckte det. Du skall höra av dig till mig om det för här var ramen. Jag vill inte bli överraskad som min områdeschef säger. Det är ett uttryck för det också. För ibland blir det en snabb fråga, ett snabbt agerande och ibland hinner man inte tänka efter fullt ut. Vi är inte mer än människor! Och det är Mycket värre att inte höra av sig. Så gud, vad var grundfrågan nu då, empati och makt. Jo, men makten är ju ramen på något sätt. Jag har ju makt att sätta en jättesnäv ram. Och *det* tror jag ju inte på [...] utan den skall ju vara fri. Jag har såpass stor enhet och såpass många chefer så jag *måste* ju ha tillit. Och självständiga chefer. (Respondent 4)

Utan ett fungerande chefsansvar, inklusive högre upp i hierarkin, är ramen otydlig. Här utgör med andra ord den bedrivna makten, besluten, ett stöd för medarbetaren. Inom det finns det plats för den lägre chefen att bedriva sitt ansvar, sitt uppdrag och tillföra det som är dess område. Men som respondenten påpekar; vi är alla människor. Det händer oss alla att vi målar utanför. I en sådan situation finns både stöd och ansvar. Den högre chefen förväntar sig att

den undre chefen informerar och får då hjälp att lösa eventuell situation. Och den undra chefen avlastar så sin chef genom att denne kan lita på att kommunikationen och ansvarsfördelningen fungerar och bygger på en relation av delad tillit. Det blir ett samförstånd.

En vanligt förekommande beskrivning av kommunikation är att den går uppåt och nedåt genom hierarkin i organisationer. Utifrån den uppåtgående kommunikations strategiskt viktiga funktion, är det av största vikt att chefer nås av sanningsenlig information från medarbetare, något som ofta är svårt att uppnå i stora organisationer (Heide et al s. 44). För att kommunikationen inte skall bli alltmer positiv ju längre upp den når, på grund av rädsla för reprimander, bristande förtroende, karriärsambitioner, icke-tolerant kommunikationsklimat etc., är öppenhet och tillit avgörande. Uttalandet ovan visar exempel på hur förhållandet mellan makt och empati kan hanteras, för att inte hamna fel i att bli nedlåtande eller uttrycka medlidande och för att uppmuntra att sanningsenlig och stundtals negativ information kan gå uppåt i organisationen. Vidare visar respondenten än en gång att det uttryckta empatiska förhållningssättet kan kommuniceras.

Ett annat citat är intressant utifrån ett perspektiv av makt och hierarki. Frågan rör egentligen hur man utövar en effektiv chefskommunikation och respondenten svarar:

Alltså det här med ledarskapet är oerhört viktigt [...] det här med delaktighet är svårt va. Det handlar om empowerment, att folk skall förstå att det jag gör har en betydelse och det är synligt uppåt. Eftersom vi har en sån här hierarki, det måste vi ha i en sån jätteorganisation, så är ju den första linjens chef så ofantligt viktig. Och hela vägen bygger det ju på entusiasm. Sjukhuschefen kan entusiasmera områdeschefer som kan entusiasmera verksamhetschefer som går ner till sin första linjens chefer och sen ut i verksamheten. (Respondent 3)

Orden ledarskap och entusiasmera är relevanta, samt hur de skall tolkas här utifrån förståelsen av en interaktiv ledarskapsansats. För att gå från ord till handling i kommunikationen menar respondenten att ledarskapet är avgörande, implicit de variabler vi lägger under den benämningen. Hen ser till möjligheten att entusiasmera varje medarbetare, i en slags kedjereaktion genom organisationen, som ett sätt att förmedla självbestämmande och delaktighet för var och en. Och därtill att betydelsen av den enskilda medarbetarens arbetsinsats skall vara synlig uppåt. Ligger det i orden här att sjukhuschefen skall kunna känna empati med medarbetaren i de yttersta leden, förstå känslan, sätta sig in i dennes

perspektiv? Oavsett svaret på den specifika frågan visar den uppmålade modellen respondentens svar på frågan hur chefkommunikationen skall effektiviseras, inte riskera att vara hyllvärmande dokument utan nå fram till mottagaren på riktigt.

Avslutningsvis under detta tema återges ett citat som berör flera aspekter av studiens frågeställningar. Respondent 6 ger uttryck för att det finns en gräns för vad som hamnar under det empatiska förhållningssättet. Vi diskuterade huruvida man i stressade situationer eller då medarbetare försöker provocera en som chef, om det då ändå är viktigt att behålla ett empatiskt förhållningssätt:

[...] ja frågan är väl hur länge man behöver göra det, när går man från att vara empatisk till att bli mesig. Och någon som trampas på. Och någon som inte får igenom det som man diskuterar, när är det dags att spänna på sig rustningen. Det kan bli för mycket också, eller hur? (Respondent 6)

Efter detta uttalande gör jag som intervjuare ett försök att problematisera och lyfter frågan om det är ”antingen eller”, men här valde respondenten att fortsätta på ett helt annat spår i diskussionen. Det här hänger i min tolkning samman med de förutfattade meningar som finns om begreppet empati som tecken på svaghet. Men det är också värt att fundera över vad skillnaden blir i att dessa fördomar ligger hos antingen chefen eller medarbetaren. Empati i sig är inte detsamma som svagt eller sårbart (utan rustning), eller som respondent 1 gav uttryck för något snällt. Om man tänker på ett empatiskt förhållningssätt som ett förstående förhållningssätt skulle det i ett liknande läge som beskrivs ovan kunna handla om att en medarbetare eller en gruppering inte vill samarbeta eller följa sin överordnade, snarare än om brist på förståelse. Det går att knyta till tidigare resonemang av Svenningsson m.fl. om att ledarskap även handlar om icke önskvärda resultat. En tes utifrån det interaktiva perspektivet på ledarskap är att kunskapen kring ledarskap ofta är opålitlig och att det finns en övertro på chefers självpresentation (Svenningsson m.fl., 2021, s191). Att leda empatiskt och än längre att förmedla och kommunicera empati också i mer utmanande ledarsituationer är enligt min tolkning centralt om ett empatiskt förhållningssätt skall fungera effektiviserande och hjälpa ledaren att agera engagerande och skapa tillit i interpersonella relationer och i ett större organisationskulturellt perspektiv. Jag vill mena att det går att praktisera ett tydligt och eventuellt ”hårt” ledarskap men ändå låta empatin stå central. Modellen om ramen som skrevs fram i citatet ovan exemplifierar att konkreta verktyg finns att tillgå.

4.4. Information och kommunikation

Återkommande i intervjuerna är respondenternas uppfattning ”att det blir mer”. Mer information, fler uppgifter att genomföra, ständigt högre tempo och resonemangen knyter an till ett informationsmässigt alltmer komplext samhällsklimat. Flera av respondenterna hänvisar i samband med detta till hur kommunikationen och synen på kommunikation förändrats i organisationen över tid. Återkommande är att man tycker att det har satsats mer på kommunikation och att det finns mer stöd att få rent generellt med kommunikatörer knutna till varje verksamhetsområde. Men återkommande är frågan om det blivit så mycket bättre. Istället uttrycks en känsla av att chefsansvaret växt när det kommer till kommunikation. Följande citat är illustrativt:

När man får saker till sig så måste man alltid göra värderingar och inte bara som jag säger reläa, ja just det, skicka ut det till alla enhetschefer så får de ta hand om det, utan att man värderar förståndigt hela tiden för att skapa, för det blir bara mer och mer. All information som väller över oss den blir mer och mer, tyngre och tyngre och säkert 80% är ju inte värdeskapande skulle jag vilja säga. Det är bara skit egentligen. (*Båda skrattar*) Jo, men det är det! Därför att det leder inte saken framåt. (Respondent 2)

Utifrån Millers resonemang om globalisering och organisationer, även om vi här inte studerar en global organisation, ger flera av respondenterna uttryck för hur informationsflödet och informationshastigheten förändrats, i samhället i stort givetvis men även på ett konkret plan i organisationen. Tid och plats är inte längre sammankopplade på samma sätt. (Miller, 2015, s.258). Du förväntas därigenom ha en annan tillgänglighet, vara ständigt påkopplad, ständigt a jour med verksamheten, pandemi-läget eller vad som sas på senaste APT. Restriktioner och därigenom ökad digitalisering har varit en avgörande orsak, men även från ett perspektiv längre tillbaka i tiden (under intervjuerna togs tio år upp som tidsram) ger respondenterna uttryck för en liknande utveckling. Med tidigare teoretiska resonemang om hur empati konstrueras och därtill hur en kommunikativ kompetens fungerar som filter gör jag bedömningen att den utveckling av organisationens (och möjligen samhällets) kommunikativa miljö från ett större perspektiv som respondenterna vittnar om inte bidrar till att förenkla att empati kommuniceras.

För att knyta resonemanget till empirin är ledarens dubbla roll återkommande i samtalen med flera respondenter. Det handlar dels om ansvar på ett generellt plan, där man behöver kunna

agera utifrån en tydlig chefsroll, dels om att en mer allomfattande, engagerande och relationell ledarroll får dominera. Men även på ett kommunikativt plan vittnar flera om vikten av att sortera och förenkla information som ständigt strömmar in. Respondent 2 säger sig förespråka en dos civil olydnad med avseende på information och den information som sedan går vidare måste vara värdeskapande. Här beläggs tydligt den uppdelning som Fairhurst m.fl. vill göra av ledarskapskommunikation som både en transmissiv och en i sig meningsskapande funktion (Fairhurst m.fl., 2014b). Återigen i en kontext av pandemi och hastigt ökad digitalisering blir denna uppdelning synlig och man kopplar då det till att chefsrollen har behövt vara tydligare medan ledarskapsrollen har fått träda tillbaka. Samtliga respondenter diskuterar att det som har varit bra med att ses digitalt är en ökad effektivisering, inte minst kommunikativt (ur ett transmissivt perspektiv). Möten bokas snabbt och tätt, man kommer direkt till sak, allt blir tydligt. Respondenterna ger också uttryck för att de tror att den digitaliseringen kommer att stanna. Återkommande och centralt i samtalen är dock hur ”kittet emellan” uteblir. Vid återkommande tillfällen nämns promenaderna till kopieringsmaskinen, hisskön och eftermiddagsfikan som där den ur ett organisationskulturellt håll så avgörande sammanlänkande kommunikationen äger rum. Man kan som chef inte längre informellt kolla av hur medarbetaren har det, hur helgen varit eller hur projektet fungerar. Det respondenterna ger uttryck för här knyter tydligt an till Keytons framskrivande av den informella kommunikationens avgörande roll för kulturen och medlemmarnas centrala roll i ledarskapet som något interaktivt och heterogent. Sett ur ett perspektiv av empati är förutsättningarna för att uppleva och kommunicera empati, utifrån en ledarroll, i ett sådant klimat uttryckligen märkbart sämre.

4.5. Effektivitet och värdeskapande

Det tema som får avsluta analysdelen i denna studie är det i intervjuerna återkommande ämnet om värdeskapande. Olika formuleringar kring värde och mening återkommer både när samtalen berör kommunikation och informationssortering och när respondenterna talar om ledarskap och effektivitet. Man kan tolka det som ett utfall av någon form av språktrend, eller aktuell och kommersiell inriktning inom ledarskapsutveckling. Men oavsett det går det att läsa in en djupare betydelse av respondenternas genomgående vilja till meningsfull verksamhet och arbetsinsats. Det man konkret och praktiskt gör och driver måste ha ett syfte,

knutet till verkligheten. Processerna måste ha en funktion och inte bara bli tomma ord eller handlingar.

För att studera kommunikationseffektivitet ombads respondenterna reflektera över hur de gjorde för att undvika att hamna i produktion av dokument som bara blir liggande, som är korrekta men som ingen använder i praktiken och som inte leder till effektivitet eller reell kommunikation. Utifrån de strategier som framlades i svaren, som handlade om allt från att sätta upp en informationslapp på toaletten och lägga personliga julhälsningar i personalens skåp till radikal sortering av information och konsult hjälp i förbättrad teamförmåga, och utifrån andra delar av samtalen går det att spåra ett återkommande till att det man gör, i sitt ledarskap, måste vara värdeskapande för verksamheten, medarbetarna och i slutändan för patienten. De sammanlagda resonemangen kring kommunikation talar alltså tyngre för en, enligt Fairhurst m.fl. kategorisering, konstruktivistisk förståelse av ledarskapskommunikation, där kommunikationen i sig bör vara meningsskapande för att vara effektiv, i bemärkelsen engagerande och relevant för medarbetaren. Andra angränsande formuleringar som återkommer i intervjuerna är ”hur lever du det”, energi, kreativitet, drivkraft, motor etc. Det är tydligt att det finns en sammanlänkande vilja till att göra meningsfulla sysslanden. Ett längre citat om effektiv kommunikation får illustrera:

[...] Mm, det är ju den stora utmaningen! Det är ju som du säger väldigt mycket olika typer av dokument eller regler eller policy och sånt som är i sådana här typer utav offentlig organisation, som är viktiga utifrån någon form av högre nivå så att säga. Samtidigt så måste man ju sortera vad är då viktigt för mottagare, den enskilda medarbetaren. Det kan gälla sådana enkla saker som varje år brukar vi få så kallade effektiviseringskrav som det vackert heter, hur vi skall jobba smartare, enklare, bättre med bibehållen patientsäkerhet, bibehållen arbetsmiljö och allt sånt här. Hur skall vi göra det och då kallar man det effektiviseringskrav. Och då kommer det varje budgetår och då kan man ju kommunicera på olika sätt och det kan ju vara alltifrån att vi skall minska våra kostnader med 2 procent men vi skall göra samma sak, och då sjunker ju all ihop som en stor blöt fläck och bara undrar hur skall detta gå jag orkar inte mer. Alternativet är ju att man ständigt jobbar med det som kan utveckla verksamheten och som gör livet lite lättare för den enskilda medarbetaren varje dag som sedan får som effekt att det sparar pengar och så vidare. Det beror alldeles på ingången in till det man skall kommunicera då [...] så tror jag att man skall undvika bara att kommunicera rätt ut, bara relä ut information därför att den är inte avsedd för alla. Och där har ju varje chef en väldigt viktig roll att omsätta det, vad betyder det för vår verksamhet, vad betyder det för de medarbetarna som verkligen skall göra skillnad? Skall vi prata om effektiviseringskrav eller osthjveln i år igen eller skall vi prata om någonting annat som resulterar i det vi skall uppnå? Vad ger mest energi? Vad

ger mest drivkraft så att säga? Och då tycker jag man skall undanhålla så mycket som möjligt av den övergripande icke värdeskapande informationen. (Respondent 2)

En intressant formulering som angränsar är förflyttning. Ett exempel på idén om att visa medarbetarna hur man gör för att få dem att göra detsamma kommer från Respondent 5:

Min strategi har varit att jobba med ledningsgruppen. Så att den blir ett tight team, förbättra vår teamförmåga hela tiden. Där jobbar vi med en konsult och där är jag en i gruppen, och vi jobbar hela tiden med våra målsättningar och hur vi skall nå ut och vad som är liksom strategierna och så vidare så Där lägger jag liksom mitt stora ledarskapskrut. Att vi skall vara ett team. Jag tror också att om man ser att ledningsgruppen jobbar på ett visst sätt så sprider det sig faktiskt automatiskt. Hur vi är, hur vi jobbar, och hur öppna vi är och vad vi förmedlar det har en jättestor impact på kulturen. Sedan är det vissa saker som skall komma bottom up så att säga men det här med värdegrund, inställning måste komma top bottom. För om inte vi visar öppenhet då sker ingen öppenhet på kliniken heller. Utan vi måste gå före och det är ju ett ledarskap.

Återigen är det frågan om ett ledarskap som visar vägen och vill påverka kulturen. Om vi samarbetar och är öppna kommer de som vi leder att göra samma sak och det visar tydligt på vikten av den kulturella aspekten av organisationskommunikation.

Kring frågan om vilka större förändringar som arbetet under pandemin har medfört svarar respondent 4 att:

jag har nog aldrig varit så direkt i mitt ledarskap som jag har varit det här året. Så här gör vi. Att snabbt få med sig alla på båten.”

Här handlar yrkesrollen uppenbart om tydlighet och tempo. Det lägger ytterligare en aspekt till hur man skall förstå effektivitet när det kommer till ledarskapskommunikation. Under den pågående kris som pandemin innebär behöver effektivitet även handla om att driva igenom process eller förändring fort. Samtidigt menar respondenten att nu när krisen pågått längre har även de strategiska utmaningarna och det långsiktiga arbetet hunnit ikapp och man måste då som chef arbeta i båda spåren simultant. Samma tvåspårsmetafor används av flera respondenter och tangerar tidigare resonemang om ledarens dubbla roll.

En röd tråd genom samtalen med respondenterna är att ett aktivt, självreflekterande, i viss utsträckning prövande, utvecklande, interaktivt och relationellt ledarskap ger ett positivt resultat, så som att förenkla förändringar och bidra till att stärka kulturen. Det moderna

synsättet på ledarskap och kommunikation skulle kunna vara ett argument för att det är av godo, och effektiviserande, att uttrycka empati tydligare, då det leder till interaktion. Utifrån den teoretiska grund rörande en reflexiv hållning till ledarskapet i stort bör man även behålla en liknande öppen hållning kring vad som är ett empatiskt förhållningssätt när man praktiserar och kommunicerar genom ledarskap. En av studiens frågeställningar är också vad det innebär med empati i praktiken, i ledarskapskommunikation? Jag menar att det handlar om något som hamnar utanför den vanliga förståelsen av kommunikationseffektivitet. Budskapet skall nå fram, men i ett empatiskt förhållningssätt blir bilden större. Det handlar således om långsiktighet och en icke idealiserande syn på ledarskapets praktik. Kanske vill följaren/följarna inte göra det de åläggs, kanske har de inte förtroende för ledaren, kanske påverkar andra faktorer deras handlande, så som diskuterades under reflexivt ledarskap. Men med ett empatiskt förhållningssätt, en förståelse som bygger på de tre variabler som Coplan m.fl. framskriver och både ett, med Jians formulering, synkront och diakront perspektiv, handlar det om att få följaren att förstå att den är förstådd, snarare än att få följaren att endast förstå, låt säga budskapet eller uppmaningen. Följande citat är intressant:

Så jag tror att i bra kommunikation från chef till medarbetare skall man fundera på både innehållet men också vilket signalvärde det har va, personlig ansats är bra och det ser jag nu igen när vi är ute på verksamhetsbesök så var det någon som säger att det skulle vara käckt om sjukhusledningen ändå såg vad vi gör. Vi får ju ingen feedback. Och jag ser ju om jag läser hemsidan att vår sjukhusdirektör är ju ute jämt va och det är tack till alla medarbetare och så men det ligger på hemsidan, det är inspelat, det är jättebra kommunikation, det går ut via chefsbrev, men det nådde inte undersköterskan på golvet. Och jag vet ju vilken tacksamhetstanke som finns hos sjukhusledningen för det hör ju jag ibland på styrelsen men öhm, det är svårt att nå ut. (Respondent 3)

Citatet synliggör glappet mellan den i styrelsen empatiska intentionen och en medarbetare som ger uttryck för att inte alls se den intentionen. Respondenten uttrycker att det är bra kommunikation, men talar här egentligen om information. Kommunikationen är i min tolkning allt annat än bra och den empatiska intention som ligger i grunden når tydligt inte fram.

Utifrån ett perspektiv av effektivitet och värdeskapande visar materialet sammantaget att samtliga respondenter i sitt ledarskap tydligt strävar efter att uppnå engagemang, förtroende, goda relationer och interaktivitet. Väldigt sällan nämns siffror eller konkreta

effektivitetsstrategier här, istället poängteras och lyfts de värdeskapande variablerna i verksamheten i stort och i det egna ledarskapet, som grundläggande och avgörande för att uppnå effektivitet, inte minst med kommunikation i åsytan.

4.6. Sammanfattning

I analysen har delar ur det empiriska material som utgörs av djupintervjuer med chefer vid ett av Sveriges universitetssjukhus varvats med diskussioner utifrån för studien utvalda teoretiska ansatser för att undersöka hur begreppet empati finns närvarande i ledarskapskommunikation. Resultaten visar hur ett empatiskt perspektiv är en del av respondenternas yrkesutövande men att det finns en skiftande medvetenhet om begreppet och framförallt en skillnad i hur explicit och strategiskt det kommuniceras. Det har genom tolkning av materialet framkommit att den vårdande aspekten i organisationens verksamhet på olika sätt påverkar organisationskulturen och i vissa fall kommunikationen. Studien har även knutit samman modern kommunikations och ledarskapsteori om reflexivitet och interaktion med de grundläggande funktionerna i hur en kommunicerad empatisk inriktning fungerar i praktiken.

5. Slutsats och diskussion

Utgångspunkt i denna studie har varit att undersöka hur chefer inom en stor offentlig organisation förhåller sig till begreppet empati i sin chefskommunikation. För att nå fram till ett avslutande resonemang kring de iakttagelser som gjorts utifrån det empiriska materialet är det tydligt att respondenterna ofta har en medvetenhet kring det empatiska förhållningssättet i de sätt på vilka de praktiserar sitt chefskap och driver sitt ledarskap. Vad gäller hur denna empatiska hållning förmedlas vidare till medarbetare, implicit och explicit, är resultaten inte lika enhetliga och materialet visar istället en varierande medvetenhet mellan respondenterna.

Sett till en homogen och heterogen uppdelning mellan de riktningar som kan placeras under ett idébaserat ledarskap som nämndes i teoriavsnittet är det tydligt i materialet att den homogena inriktningen finns närvarande i uppfattningen om ledaren, inte minst i kommunikationen. Det synliggörs tydligast i resonemangen om formellt chefskap och blir

betydligt mindre centralt när resonemangen rör de praktiska aspekterna som istället pekar mot en tydligare heterogen förståelse med interaktivitet och värdeskapande faktorer som viktiga.

Det har i analysdelen utifrån empirin getts exempel på vad det innebär att arbeta empatiskt i sin kommunikation som chef och det har gått att se att empatin ofta finns närvarande som en aktiv om än outtalad faktor, i sättet som cheferna kommunicerar och interagerar med sina medarbetare. Vissa av respondenterna har gett konkreta exempel på kommunikation som uttrycker empati genom att ta den andres perspektiv eller förmedla förståelse, andra har mer uttryckt en empatisk intention i sin strävan mot dialog, samhörighet och öppenhet. Det empatiska förhållningssättet har också gått att se ur ett större organisatoriskt perspektiv i respondenternas inställning och uppfattning om sin roll som chef eller än tydligare i sin roll som ledare. Flera av de teman som analysen bygger på leder in i resonemang som till syvende och sist handlar om förståelse. Förståelse för den underordnade chefen och för de övriga medarbetare som med olika roller och ansvarsområden ingår i verksamheten. Kort sagt förståelse för den andre.

Det skall också sägas att även om ordet inte alltid används aktivt eller explicit, i den dagliga praktiken eller i intervjuerna, gör jag bedömningen att respondenterna förhåller sig aktivt till empati. Då endast respondenternas egen uppfattning om sin kommunikation studerats, och inte kommunikationen i sig, är det svårt att avgöra hur och vad som faktiskt kommuniceras. Men det beror också på vad man lägger i ordet kommunikation. Om vi går med på synen på ledarskap som huvudsakligen en kommunikativ syssla som förslagits initialt i studien och om vi går med på att se empati som en viktig eller grundläggande del av ledarskap, ligger det i sakens natur att den empatin på ett eller annat sätt kommuniceras. Men med tränad kommunikativ kompetens kan empatin tydligare nå fram, då har undersköterskan möjlighet att få del av sjukhusdirektörens empati, som i analysens avslutande exempel. Med Sadri m.fl (2019) studie om empatins påverkan på chefers prestation med i minnet, torde en kommunicerad empati från exempelvis styrelse ha mycket god effekt på en medarbetare långt ut i organisationen som inte förväntar sig ett empatiskt förhållningssätt uppifrån.

Jians teori om "Empathic leadership practice" är tydligt begränsad till begreppet relationellt ledarskap. Trots den specifika teoretiska inriktningen kan man tillåta sig att fundera över det synkrona och diakrona perspektivet som han anlägger, utifrån ett processinriktat ledarskap i stort och även utifrån en empatisk inriktning i sin kommunikation som ledare. Jian sätter

fingret på något väsentligt i att en ledares empatiska inställning inte enbart kan gälla intrapersonella relationer och kommunikativa situationer. Som empirin visar finns absolut en föreställning om empati hos de ledare som intervjuas som sträcker sig långt utanför det individuella mötet eller förståelsen för den enskilda medarbetaren. Den empati som praktiseras, genom värdeskapande, relationella, engagerande processer, handlar många gånger om arbetsgruppen eller till och med organisationen som helhet. Min uppfattning är att ett så kallat diakront perspektivet av empatisk praktik är av central betydelse inte minst i samband med stora organisationer och dess kommunikation.

Den teoretiska genomgången av vad empatibegreppet kan innefatta pekar på komplexiteten i tesen om att man kan medvetandegöra och träna sin förmåga att uttrycka och kommunicera empati. Bredden av psykologiska, kognitiva och sociologiska faktorer visar hur svårfångat och kanske även manipulerbart begreppet är. Men möjligen är det av samma skäl också ”arbetsbart”. Forskningen går isär om huruvida man kan träna upp sin förmåga till upplevd empati och det ligger utanför denna studies område att avgöra. Men studien visar i skillnaden mellan respondenternas praktiska genomförande att man kan påverka sin förmåga att på ett trovärdigt sätt förmedla empati (i ett speciellt syfte så som kommunikationseffektivitet), precis som att andra, visserligen mindre komplexa, färdigheter inom kommunikation går att lära sig. Av stor vikt i resonemanget är att det inte handlar om en slags falsk, spelad empatisk fasad här, utan ett upptränat eller vidareutvecklat empatiskt förhållningssätt till kommunikationfunktionen i ledarskapet som kan fungera förtjänstfull i det enskilda samtalet eller i processen av att nå kommunikationsmål så väl som verksamhetsmål och förändra organisationskulturer.

Det sammanlagda svaret blir därför; att studien pekar mot att på ett kortsiktigt men än viktigare långsiktigt plan kommer empati att kunna göra kommunikationen från chef mer effektiv. Det handlar om förtroende, tillit, lojalitet, medverkan och kultur. En medarbetare som är engagerad i sin organisation kommer att vara en ”bättre” mottagare, i bemärkelsen vilja delta och förstå sin chef. Man kan naturligtvis välja att tolka och benämna dessa delar av ledarskapskommunikationen på ett annat sätt. Mycket av det som här har fått ingå i den vidare förståelsen av empati skulle också kunna ingå i en diskussion om det reflexiva eller relationella ledarskapet, för att ta två närliggande exempel. Men jag menar att empati som begrepp, förutsatt förtjänstfullt definierat i sin kontext, kan fungera mycket väl som

utgångspunkt i teoretiska diskussioner såväl som i samtal i den praktiska chefsituationen med medarbetare.

Jag tänker att reflexivitet i ledarskapet på flera sätt kan ses som en förutsättning för ett empatiskt förhållningsätt. Inte nödvändigtvis rent tekniskt, det går att vara empatisk utan att för den saken skull reflektera över sina reflektioner och tolkningar, utan att anlägga ett metaperspektiv. Men i att utveckla, utmana och förbättra sin empatiska förmåga och inte minst sin förmåga att kommunicera sin empati ligger ett lärande och en vilja till fördjupning som, hävdar jag, kommer längre med ett reflexivt förhållningssätt. Empati kräver arbete, att bli bra på att förmedla empati i sin roll som ledare, kräver detsamma. Genom att studera, ifrågasätta, problematisera och omtolka i bredare metareflektioner kan den empatiska ansatsen fördjupas och göras explicit. Om man ställer sig bakom en social, interaktiv inriktning på ledarskap, behöves den kommunicerade empatin som verktyg och katalysator.

5.1. Studiens begränsningar och fortsättning

Utifrån det empiriska material som undersöks i studien går det att förstå begränsningar. Om de semitransparanta intervjuerna hade effektiviserats med avsikt på ämnesordet empati och kommunikation hade materialet konkretiserats och möjligen varit tydligare. Samtidigt var intervjuerna genomförda med en intention av reflexivitet och ett i metodologiskt syfte försök till ekologisk validitet. Med begreppets konnotationer med i tanken var intentionen att kunna genomföra intervjuerna med så lite teoretisk förkunskap och professionellt redovisande karaktär som möjligt, ingen officiell version, inget kunskapsprov. Genom den metodologiska variabeln upplevdes att respondenterna också talade mer fritt och ledigt i samtalen och det skulle i så fall kunna betraktas som en styrka. Att fördjupa studien i ytterliga undersökningar, med tillagda mätmetoder, bredare avgränsningar vad gäller både kriterier för medverkan och omfång, ett väl inbegripet medarbetarperspektiv samt specifik fördjupning vad gäller enskilda begrepp och teori skulle kunna utöka förståelsen.

En aspekt som också vore givande att titta mer på är den om hur en organisation som arbetar med vård påverkas av det rent organisationskulturellt vad gäller frågan om empati. Det som framkommit i frågan i denna studie utgick från respondenternas reflektioner men att

undersöka det närmare med fokus på organisation och kultur och med en tydligare utgångspunkt i medarbetarna vore relevant.

Ytterligare en intressant aspekt är den om skillnaden mellan offentlig och privat verksamhet. Mycket litteratur rörande exempelvis innovation, lean-filosofi och transparens utgår från business och vinstdrivande organisationer och under arbetes gång har frågan uppstått om offentlig verksamhet på ett generellt plan kan ses som mer låst rent organisatoriskt i förhållande till värden som empati? Jag lämnar frågan obesvarad.

Målet med denna uppsats kom i slutänden att bli att informera om att studien genom sitt material och tillhörande tolkning visat att ledare (i denna kontext) har en empatisk inställning och ambition i sitt ledarskap, är medvetna om att den variabeln är viktig för en effektiv kommunikation och strävan efter ett värdeskapande arbete, men att den empatiska ambitionen inte på ett tydligt sätt finns explicit, framlyft, accentuerad i kommunikationen. När kommunikationen hos ledare och chefer tränas upp, förslagsvis genom kommunikatör, behöver även förmågan att kommunicera sin empati ingå. Jag hoppas avslutningsvis att det är det som uppsatsen på ett intresseväckande sätt förmedlat.

6. Referenslista

- Abrahamson Löfström, C., Rombach, B. (2020). *Andra Hjälpen: Allt Du Behöver Veta För Att Skriva En Uppsats*. Lund, Studentlitteratur.
- Ahrne, G. och Svensson, P. (2015). *Handbok I Kvalitativa Metoder*. Stockholm, Liber.
- Alvesson M. m.fl. (2017). *Reflexivt Ledarskap*. Lund, Studentlitteratur.
- Alvesson M. och Spicer, A. (2011). *Metaphors We Lead by: Understanding Leadership in the Real World*. Abingdon, Oxon ; New York, Ny, Routledge.
- Alvesson M. och Sköldberg K. (2017). *Tolkning Och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Braun, V. och Clarke V. (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Stockholm, Liber.
- Coplan, A. m.fl. (2014). *Empathy : Philosophical and Psychological Perspectives*. Oxford, Oxford University Press.
- Cuff, B. m.fl. (2015). "Empathy: A Review of the Concept." *Emotion Review*, vol. 8, no. 2.
- Dahlman, S., och Heide M. (2019). *Strategisk Intern Kommunikation - Led Organisationer Med Kommunikation*. Liber.
- Esaiasson, P. m.fl. (2017). *Metodpraktikan: Konsten Att Studera Samhälle, Individ Och Marknad*. Stockholm, Wolters Kluwer.
- Fairhurst, G. T., och Connaughton S. L. (2014). "Leadership: A Communicative Perspective." *Leadership*, vol. 10, no. 1, 7 Jan.
- Galinsky, A. D. m.fl. (2006). "Power and Perspectives Not Taken." *Psychological Science*, vol. 17, no. 12, Dec.
- Heide, M. m.fl. (2012). *Kommunikation i Organisationer*. Liber.
- Hogeveen, J. m.fl.(2014) "Power Changes How the Brain Responds to Others." *Journal of Experimental Psychology: General*, vol. 143, no. 2.

- Holt, S. m.fl. (2017). "Cultivating Empathy: New Perspectives on Educating Business Leaders." *Journal of Values-Based Leadership*, vol. 10, no. 1, Jan.
- Jian, G. "From Empathic Leader to Empathic Leadership Practice: An Extension to Relational Leadership Theory". (2021). *Human Relations*, vol. 1-25, 12 Feb. 2021.
- Johansson, C, m.fl. (2014). "Conceptualizing Communicative Leadership." *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 19, no. 2, Apr.
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication : Approaches and Processes*. Stamford, Ct, Cengage Learning.
- Mumby, D. K. and Timothy R Kuhn. (2019). *Organizational Communication : A Critical Introduction*. Los Angeles, Sage.
- Putnam, L. and Mumby D. K. (2014). *The Sage Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*. Los Angeles, Sage.
- Sadri, G., m.fl. (2011). "Empathic Emotion and Leadership Performance: An Empirical Analysis across 38 Countries." *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no. 5, Oct.
- Sveningsson, S. och Alvesson, M. (2021) *Ledarskap - En Interaktiv Ansats*. Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund, Studentlitteratur.
- Ventura, Michael. (2019) *APPLIED EMPATHY: The New Language of Leadership*. Hodder & Stoughton Ltd.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God Forskningsred [Elektronisk Resurs]. (Reviderad Utgåva)*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilaga

Intervjuguide

Magisteruppsats inom ”Kommunikation med inriktning mot myndighet och offentlig förvaltning”.

Tack! För din tid.

Inledning

Kort information om studiens tema och syfte.

Studien går ut på att:

- Undersöka hur begreppet empati fungerar inom ledarskapskommunikation?
- Om empati har en positiv påverkan på effektivitet i ledarskapskommunikation?
- Utifrån etablerad forskning och teoribildning kring begreppet empati och utifrån samtida forskning kring ledarskapskommunikation kommer jag att analysera samtal med chefer vid ett av Sveriges universitetssjukhus.
- 6 djupintervjuer som analyseras kvalitativt utifrån vald metod och teori.

Eventuell ge kort information om teori inom organisation, kommunikation, ledarskap och empati.

- Intervjun kommer att spelas in (endast ljud) och transkriberas.
- Endast användas inom studien och du kommer att anonymiseras.
- Vi kommer att prata utifrån 7 övergripande teman men håller samtalet fritt och flytande, frågorna kommer delvis vara överlappande.
- Du får gärna avbryta, be mig förtydliga.
- Du är säkerligen van vid media och intervjusituationen, men tänk gärna på att jag inte är intresserad av sjukhusets officiella version i första hand, utan din upplevelse, inställning, erfarenhet och reflektioner kring det vi talar om.
- Har du några frågor eller funderingar innan vi startar?

Tema 1: Introduktionsfrågor

Syftet här är att få översiktlig information kring respondentens arbetsbakgrund och dennes arbetsroll. Raka, enkla frågor. Öppna samtalet.

- Vad har du för yrkesbakgrund? Vem är du, hur hamnade du här?
- Hur länge har du arbetat på din arbetsplats och haft en chefsbefattning?
- Kan du beskriva din arbetsroll?
- Kan du beskriva hur dina arbetsuppgifter såg ut innan pandemin och under pågående pandemi. Vari ligger de största skillnaderna?

Tema 2: Kommunikation och ledarskap

Allmän information om generella erfarenheter av kommunikation och ledarskap.

- Skillnaden mellan chef och ledare? Tycker du att det finns en distinktion?
- Vad innebär bra versus dålig chefskommunikation på ett generellt plan, vilka är de återkommande avgörande faktorerna?
- Har kommunikations roll och synen på kommunikationens roll, förändrats under den tid du arbetat i organisationen?
- Har ett eventuellt framlyftande att kommunikationens roll i organisationen påverka organisationskulturen som helhet och förbättrat kommunikation i alla led? Gjort strukturen plattare? Skapat mer engagemang rent generellt?

Tema 3: Effektivitet

Syftet här är att resonera kring begreppet effektivitet för att förstå vad vi menar när vi använder det.

- Hur skulle du beskriva effektivitet utifrån chefskommunikation? Handlar det främst om tydlighet, direkthet, förändring eller mer om engagemang, förtroende, närvaro?
- Vad är det som avgör effektiviteten, funktionaliteten i en ledares kommunikation?
- Det finns ofta styrdokument, kommunikationsplaner, visioner, målsättningar, utbildning etc. som är tydlig och bra. Men hur gör Du som chef för att gå från ord till handling gällande kommunikation och i det inbegripna frågor?

Tema 4: Empati

Syftet här är att ta reda på vad begreppet empati betyder för dig och hur närvarande det är i det dagliga arbetet.

- Hur skulle du, utifrån din yrkesroll, förstå och beskriva begreppet empati?
- Hur pass närvarande är begreppet i din yrkesroll?
 - o Går det att bortse från vårdaspekten när man tittar på empati som en viktig komponent i organisationskultur och chefskommunikation?
- Man ser mycket forskning på hur empati appliceras i professionella sammanhang uppifrån och ner; chef – medarbetare, personal – patient etc. Hur tänker du kring makt utifrån empatibegreppet? Är det problematiskt nära ett patroniserande i rollen som chef? Medlidande, sympati etc.
- Vilken roll har tidigare erfarenheter ”lägre ner” i organisation? Eller privat sektor?

Tema 6: Om lärdomar och framtiden

Syftet här är att ta reda på vilka erfarenheter som du tar med dig vidare i arbetet.

- Har din syn på behovet av och förutsättningarna för kommunikation påverkats av coronakrisen?
- I och med den ökade digitaliseringen uppstår naturligt ett annat avstånd i kommunikationen. Hur påverkar det ditt förhållningssätt till ledarskapskommunikation, och eventuellt empati?
- Vad tar du med dig efteråt? Vad har du lärt dig av sättet att kommunicera under pandemin?

Tema 7: Avslutning

Syftet här är att ge respondenten möjlighet att tillägga något som hen har kommit på under intervjuens gång eller inte fått tillfälle att säga vid de övriga frågorna.

- Har du något du vill tillägga innan vi avslutar intervjun?