



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,  
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

# **TILLIT I CHEFERS KOMMUNIKATION UNDER EN PANDEMI**

En fallstudie om chefers kommunikation kopplat till tillit under covid-19 pandemin

**Anna Kopp**

---

Uppsats/Examensarbete:	Magisteruppsats 15 hp Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Program och/eller kurs:	
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2021
Handledare:	Elena Johansson
Examinator:	Dick Kasperowski

## Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2021
Handledare:	Elena Johansson
Examinator:	Dick Kasperowski
Nyckelord:	Organisationskommunikation, tillit, covid-19 pandemi, internkommunikation, offentlig verksamhet

---

Syfte:	Syftet med studien är att undersöka hur tillit som fenomen visar sig i chefers internkommunikation i offentlig verksamhet under covid-19 pandemin. Kunskapen skulle kunna ge indikationer på vad vi behöver veta om organisationskommunikation kopplat till tillit i en pandemi för att möta kriser och förändringar i framtiden.
Teori:	Utifrån perspektivet organisationskommunikation ramas uppsatsen in av teorier av Whitener m.fl., Chen m.fl., samt Shockley-Zalabak m.fl., som visar på viktiga nycklar för hur tillit i kommunikation uppstår i en organisation. Teorierna beskriver hur tillit är baserade på kommunikativa beteenden och processer.
Metod:	Utifrån en kvalitativ tematisk analys används semistrukturerade intervjuer i den här studien.
Resultat:	Öppenhet, ärlighet och transparens har genomgående varit viktiga i kommunikationen för att hantera ständigt närvarande osäkerheter under covid-19 pandemin. Tillitsbaserad styrning och ledning har inte karaktäriserat kommunikationen, utan istället har linje- och kontrollstyrning varit nödvändigt. Studien visar dock på exempel då denna blivit för omfattande och kommunikationen har istället behövts baseras på tillit. Fortsatt forskning kan vara att undersöka närmare hur tillit visas i kommunikation när liknande tillstånd av stor osäkerhet uppträder i framtiden.

# Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Syfte och frågeställning.....	1
1.3 Disposition.....	2
2. Bakgrund .....	3
3. Teori .....	5
3.1 Teoretiskt ramverk.....	5
3.1.1 Kognitivbaserad och affektivbaserad tillit.....	5
3.1.2 Agency theory och social exchange theory .....	5
3.1.3 Tillit och beteenden .....	6
3.2 Tillit i organisation .....	7
3.2.1 Tillit och risk .....	7
3.2.2 Tillit som ”the main thing” .....	8
3.2.3 Tillit som i tillitsbaserad ledning och styrning .....	9
3.3 Tidigare forskning .....	10
3.3.1 Pandemin en särskild händelse.....	10
3.3.2 Bygga tillit i praktiken.....	13
3.3.3 Tillit och internkommunikation.....	14
3.4 Fem nycklar för att skapa tillit – en modell.....	16
3.4.1 Kompetens .....	16
3.4.2 Öppenhet och ärlighet.....	16
3.4.3 Att bry sig om.....	17
3.4.4 Pålitlighet.....	17
3.4.5 Identifikation.....	17
3.5 Positionering i denna studie.....	17
4. Metod och material .....	19
4.1 Forskningsdesign.....	19
4.2 Respondenter och urval .....	20
4.3 Kvalitativa intervjuer.....	20
4.3.1 Intervjuguide.....	21
4.4 Genomförande av intervjuer.....	21
4.5 Transkribering .....	22
4.6 Kvalitativ tematisk analys.....	22
4.6.1 Mer om hur jag har analyserat och kodat .....	23
4.7 Reliabilitet och validitet .....	23

4.8 Etiska överväganden.....	24
5.Resultatredovisning .....	26
5.1 Chefernas berättelser om kommunikationen under pandemin .....	26
5.1.1 Rutiner .....	26
5.1.2 Annorlunda ledarskap.....	29
5.1.3 Öppenhet.....	31
5.1.4 Närvarande .....	36
5.2 Sammanfattning.....	38
6.Diskussion .....	39
7. Slutsatser och vidare forskning .....	42
Referenslista .....	45
Bilagor .....	47
Bilaga 1: Intervjuguide.....	47
Bilaga 2: Samtyckesblankett .....	48

## Förord

Jag vill framföra ett stort, varmt tack till de tre respondenter som generöst har delat med sig av sin tid för att delge sina berättelser för mig i den här studien. De har alla arbetat under väldigt annorlunda förhållanden i en tid av osäkerhet som de aldrig varit med om tidigare i sina arbetsliv. Materialet är därmed unikt i sig och min förhoppning är att det bidrar till ny kunskap om organisationskommunikation.

Tack också till min handledare och mina lärare på kursen Magisteruppsats, självständigt arbete, för lärandet om hur man tar sig an en studie som den här, samt för er tillit och tro på att det är möjligt att komma i mål.

Till sist ett kärleksfullt tack till min underbara familj som har stöttat mig alla dagar.

# 1. Introduktion

## 1.1 Inledning

Ett år innan covid-19 pandemins utbrott gick min pappa bort. Han var under många år i ständigt behov av personlig assistans från kommunens personal. Några veckor innan utbrottet dog min mormor stilla och värdigt på ett kommunalt äldreboende. Under flera år har jag arbetat som coach och ledarutvecklare med många uppdrag i offentlig verksamhet. Det personliga engagemanget för det som skapar skillnad för medborgarna, inklusive min egen familj har med andra ord varit med mig under lång tid.

Fenomenet tillit som begrepp har under de senaste åren gjort sig synligt i inlägg på sociala medier, och i andra forum som jag har deltagit i genom min profession. Då, för några år sedan upplever jag att vi var några få som pratade om tillit och förtroende som viktiga ingredienser för samarbete och dialog. Idag har det med Tillitsdelegationens arbete för Regeringen fått en egen innebörd som numera medvetet och systematiskt används inom kommunal och statlig styrning inom välfärden.

Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning har organisationskommunikation som huvudämne. Här såg jag en möjlighet till att äntligen fördjupa mig i fenomenet tillit kopplat till kommunikation inom organisation. Alla människor inklusive offentliga verksamheter befann sig just då mitt i en väldigt stor kris, nämligen en pandemi. Jag sände en tacksam tanke till min pappa och mormor om att det ändå var bra att de slapp uppleva detta sin sista tid i livet. Mitt engagemang för cheferna och medarbetarna fick mig att fundera på hur tillit visar sig i chefers internkommunikation under en sådan särskild händelse som en pandemi innebär.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet är att undersöka hur tillit som fenomen har visat sig i chefers kommunikation i offentlig verksamhet under covid-19 pandemin. Vad har chefer ansett ha varit av vikt under pandemin utifrån sin kommunikation till medarbetare och vilka utmaningar har funnits? Studien har genomförts som en fallstudie då data är samlad från tre chefer i offentlig verksamhet, vilka leder människor under en särskild händelse som covid-19 pandemin. Den verklighet som de beskriver pågår delvis fortfarande även om smittläget och situationen nu är väldigt annorlunda

till skillnad mot när allting var nytt. Empirin har samlats genom djupintervjuer och resultaten diskuteras i ljuset av tidigare forskning om tillit som fenomen i organisation. Den nya kunskap som kan komma ur min studie skulle kunna ge indikationer på vad vi behöver veta om organisationskommunikation kopplat till tillit i en pandemi för att kunna möta kriser och förändringar i framtiden. Det kan också ge indikationer på vad som krävs för att förebygga tillit genom kommunikation i en organisation inför en kommande kris.

Tillit är resultatet av kommunikativa beteenden och processer visar forskningslitteraturen som kommer att nämnas längre fram; så vilka teman om tillit kan komma ur tre chefers berättelser om hur deras internkommunikation sett ut under pandemin?

Uppsatsen kommer att försöka besvara följande fråga:

Hur visar sig tillit som fenomen i chefers internkommunikation i offentlig verksamhet under covid-19 pandemin?

### 1.3 Disposition

Uppsatsen är strukturerad så att den inleds med att ge en bakgrund till varför tillit som fenomen är viktigt i en organisation för att sedan presentera några huvudsakliga teorier om tillit. Därefter följer några exempel på forskningsstudier som är avsedda att bilda en ram för var min studie passar in i för sammanhang. Därefter beskriver jag hur jag gått tillväga med min metod för att samla in empirin och göra analysen för att sedan presentera de resultat som jag har funnit. Dessa diskuteras sedan utifrån studiens frågeställning och tidigare forskning. Därefter rundas uppsatsen av med några slutsatser och reflektioner om vidare forskning.

## 2. Bakgrund

Vad är det som är så viktigt med tillit i en organisatorisk kontext kan man undra? Vad är bakgrunden till att tillit som fenomen är intressant och anses viktigt att få kunskap om, prata om och tillämpa i vardagen? I litteraturen om tillit finner jag många påståenden om vad tillit gör för organisationen och vad denna vinner på att bygga tillit.

Utvecklingen av att organisationer är mer platta till sin struktur och därmed har blivit mindre hierarkiska i sin uppbyggnad har gjort att de också organiserade på ett annat sätt än tidigare, menar Brockner m.fl. (1997). Idag organiseras människor mer i team än tidigare för att nå större effekt och bättre resultat (Brockner m.fl., 1997). Tillit blir speciellt relevant i miljöer där ett högt ömsesidigt beroende råder, där man har nära samarbeten, arbetar i team och krav på flexibilitet dominerar menar Costa m.fl. (2018) och därmed är det relevant att tillitsledning - och styrning, som Bringselius har forskat om, har en strävan att ha tillit till medarbetare så mycket som möjligt så att handlingsutrymmet nära kärnverksamheten ökar (Bringselius, 2018). Det viktigaste uppdraget för en organisation skriver Bringselius är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare (Bringselius, 2018). Så tillit skapar inte bara värde för en organisation utan också, och det är det egentliga syftet menar författaren, att göra skillnad för den som en offentlig organisation är till för, nämligen medborgaren (Bringselius, 2018).

Brockner m.fl. (1997) menar att människor som är stöttade av organisationens ledning för det första också är nöjda med denna auktoritet på arbetsplatsen. För det andra upplever dessa engagemang och lojalitet med sin arbetsplats och den tredje aspekten handlar om att människor som känner stöttning av ledningen också är villiga att agera och handla på ett sätt som hjälper organisationen att nå sina mål (Brockner m.fl. 1997). Just organisationers resultat och effektivitet menar Morrow m.fl. (2004) att studier visar att tillit kan ha positiva effekter på organisationers resultat på det sättet att det påverkar både ledarstyrning, ekonomi och prestation i organisationen.

Istället för engagemang pratar Lange (2015) om arbetstillfredsställelse. Tillit behövs för att maximera det sociala kapitalet, menar Lange, vilket är viktigt för att människor skall trivas och vara motiverade att arbeta (Lange, 2015). Studier om välmående på arbetsplatsen indikerar vikten av interpersonell tillit, kulturella värderingar och sociala värdesystem (Lange,



2015). Författarens studie visar på att det privata livet och hur man mår där påverkar också arbetslivet och vice versa. De normer och värderingar som finns på arbetsplatsen influerar också en persons privatliv, menar Lange (2015).

År 2016 tillsatte Regeringen i Sverige en statlig utredning som kallades Tillitsdelegationen. Denna skulle tillsammans med forskare arbeta med försöksverksamheter med syfte att undersöka tillitsbyggande satsningar inom välfärdssektorn vård, kommun och landsting. Det resulterade i ett antal delbetänkanden och ett huvudbetänkande och avslutades med ett tilläggsdirektiv för att implementera tillitsbaserad styrning i statsförvaltningen vilket inleddes 2018 (Bringselius, 2018).

“Although a somewhat ambiguous term, *trust* can be viewed as positive expectations about the behavior of others based on roles, relationships, experiences, and interdependencies” (Shockley-Zalabak, 2010, s.166).

## 3. Teori

### 3.1 Teoretiskt ramverk

I den väldigt stora mängd litteratur om tillit utifrån olika kunskapsområden så har jag valt att i denna studie presentera ett ramverk från litteratur och studier som har fokuserat på tillit i en organisatorisk kontext då jag vill placera uppsatsen inom ämnet organisationskommunikation.

#### 3.1.1 Kognitivbaserad och affektivbaserad tillit

Kognitivbaserad tillit handlar om det man vet om den tilltroddes kompetens och pålitlighet. I nyare forskning refereras ofta till Luhmanns (1979) tidiga teorier om kognitivbaserad tillit. Den affektivbaserade tilliten är baserat på vad man investerar i relationen i form av emotioner och genuin medkänsla menar Costa m.fl. (2018). Det handlar om att man bryr sig om den tilltroddes välmående och samtidigt tro på att dessa emotioner och medkänsla också är återgåldade.

Morrow m.fl. (2004) har genom en översikt av tidigare forskning gjort konklusionen att tillit uppstår både genom den affektiva approachen och den kognitiva. Den affektiva tilliten är subjektiv till sin natur och är baserad på individers känslor och emotioner gentemot en annan part. Hur man svarar an på och bedömer en annan person, grupp eller organisations tillitsvärdighet, *trustworthiness*, genom sin intuition eller instinktiva känslor. Den kognitiva å andra sidan är objektiv till sin natur och springer ur ett rationellt, systemiskt tänkande. Det är genom objektiv information, som individer kan använda sig av för att mäta andra parter tillitsvärdighet. Man kom fram till att båda dessa koncept är viktiga vad gäller relationen till tillit. "We have argued that trust should be viewed as being grounded in both cognitive processes and affective responses" (Morrow m.fl., 2004, s.59). Huruvida tillit är baserat på det ena eller andra kan variera beroende på vad som står på spel i en kontext menar man.

#### 3.1.2 Agency theory och social exchange theory

Whitener m.fl. (1998) beskriver tillit utifrån människan har ett ekonomiskt utbyte i en relation i en organisation vilken har betydelse för ledares beteenden. Whitener m.fl. refererar till Eisenhardts forskning om *agency theory* (Whitener m.fl., 1998). Denna teori fokuserar på hur en *principal* och en *agent* strukturerar sig i en relation för att bevara sina egna intressen. "A principal-agent relationship exists when one party - the principal - contracts with another party - the agent - to perform a task involving delegation of decision making in exchange for

compensation. Agency theorists examine how principals and agents attempt to structure the relationship to protect their own interests” (Whitener m.fl., 1998, s.514). Parterna har alltså ett egenintresse av relationen på så sätt att de var och en försöker maximera nyttan för sig själv och samtidigt minimera den risk som eventuellt kan komma med relationen. Risken man är beredd att ta beror på den kompensation man får som kan uppväga risken beskriver Whitener m.fl. i denna teori (1998). Tillit uppstår alltså genom upprepade utbyten av fördelar mellan två individer. Detta är en viktig aspekt av tillit eftersom det ju sätter ljuset på vilka underliggande faktorer för motivation som ligger bakom ett visst tillitsfullt beteende enligt Whitener m.fl. (1998).

Det finns dock också ett socialt element i en tillitsfull relation. Whitener m.fl. (1998) beskriver att många teorier om tillit också är grundade i *social exchange theory* och refererar till Blau (Whitener m.fl., 1998). Det är alltså inte bara ekonomiska drivkrafter som bygger en relation av tillit. ”In a social exchange one individual voluntarily provides a benefit to another, invoking an obligation of the other party to reciprocate by providing some benefit in return” (Whitener m.fl., 1998, s.515). Författaren menar att eftersom relationen bygger på parternas egen fria vilja finns ingen säkerhet att denna välvilja kommer att bli besvarad. Relationen är alltså baserad på osäkerhet. Allteftersom relationen håller i sig över tid desto högre blir chansen att välviljan kommer att bli besvarad.

### **3.1.3 Tillit och beteenden**

Tillit är alltså att medla mellan att både ha tillit och tillitsvärdiga perceptioner men också att använda tillitsfulla beteenden. Detta skriver Costa m.fl. (2018) som menar att tillit är dynamiskt. Det är som en feedbackloop menar Costa m.fl. Om man har blivit mött av tillitsfulla beteenden och tagit emot dem så returneras dessa tillbaka till givaren av tilliten (Costa m.fl., 2018).

Brockner m.fl. (1997) utvecklar detta resonemang och presenterar några viktiga principer om tillit i relation till beteenden:

1. Tillit medför risk. Den som har tillit har också en vilja till att vara sårbar.

2. Tillit baseras på en förväntan om att den som är tilltrodd kommer att prestera ett önskat beteende. Konsekvensen blir därmed att den som tilltror måste tro på att den tilltrodde både har en önskan och en förmåga att utöva detta beteende i fråga.
3. De beteenden som den som tilltror förväntar sig att den tilltrodde skall prestera kan vara viktigt av många olika anledningar.
4. Tillit inkluderar också de uppfattningar den som tilltror har om den underliggande motivationen bakom beteenden hos den tilltrodda. Människor som är tilltrodda och därmed är ansedda att vara trovärdiga, *trustworthy*, beter sig på det förväntade sättet utan att vara kontrollerade eller övervakade.

Brockner för med dessa principer in elementet om kontroll. Med tillit följer att människor inte behöver styras externt med övervakningar eller annan kontrollstyrning utan de har internaliserat sina beteenden som bygger på motivation just av det faktum att de upplever sig tilltrodda (Brockner m.fl., 1997).

## 3.2 Tillit i organisation

I den internationella forskningslitteraturen presenteras tillit i en organisatorisk kontext som *organizational trust*. Inom Sverige har tillitsbaserad styrning - och ledning inom offentlig sektor varit intressant som forskningsområde.

### 3.2.1 Tillit och risk

Mayer, Davis och Shoorman visade 1995 en modell för organisatorisk tillit, vilken beskriver tre faktorer som påverkar tillit i en grupp eller en organisation. Dessa tre faktorer är *förmåga, välvilja och integritet* (Mayer m.fl., 1995). Om alla dessa tre ökar kommer det att bidra till en ökad villighet till att ta en risk i relationer menar författarna. Precis som Brockners första princip ovan är tillit enligt Shoorman, Mayer, och Davis just villigheten att ta en risk (Shoorman m.fl., 2007). Nivån av tillit är därmed en indikation på hur stor mängd risk en person är villig att ta. Modellen visar hur parter tar hand om och bearbetar information om varandra och därigenom bestämmer hur mycket risk man är beredd att ta med den andra parten. Det är en kognitiv approach till tillit i och med att det är en tänkande process (Shoorman m.fl., 2007).

Organisatorisk tillit så som Shoorman m.fl. presenterar den är skild från vad de menar är mer den traditionella beskrivningen där tillit förklaras med ett affektivt tillstånd baserat på människors känslor och attityder (Shoorman m.fl., 2007). Istället menar dessa forskare att villigheten att ta en risk är samma sak som villigheten att visa sig sårbar i en relation. Denna villighet rör sig på ett kontinuum där den lägsta nivån av tillit innebär att man saknar viljan att ta risk och den högsta innebär hög vilja att visa sårbarhet. Människan kan också ha tillit till andra människors förmåga i vissa sammanhang men inte i andra, den kan alltså både finnas där och samtidigt inte finnas med i en relation beroende på situationen. (Shoorman m.fl., 2007). Att ta en risk i relationen är en interaktion mellan tillit och risk menar författarna och det är en persons uppfattning av nivån av tillit som bestämmer hur och till vilken grad den vill agera med att ta en risk i relationen.

### 3.2.2 Tillit som "the main thing"

I den internationella forskningen beskrivs *organizational trust* som det klimat av tillit som finns inom en organisation (Vokic m.fl., 2020, Shockley-Zalabak m.fl., 2010). Efter att ha genomfört intervjuer och studier med chefer och medarbetare i organisationer representerade från hela världen och sammanställt forskningsartiklar om ämnet tillit i organisationer presenterar Shockley-Zabalak m.fl. begreppet tillit som *the main thing*, vilket är svåröversatt i sammanhanget då den raka översättningen *huvudsaken* känns konstlat så istället väljer jag kort och gott att kalla det för *det viktigaste* i organisationer. Det viktigaste när det gäller att nå mål och framgång menar författarna. (Shockley-Zalabak m.fl., 2010). Här för de in en annan aspekt på varför man bör fokusera på tillit, nämligen i syfte att ta vara på kompetens. Viktig kunskap finns inte i toppen av en organisation utan arbete behöver delegeras neråt i organisationen, menar de (Shockley-Zalabak m.fl., 2010). Författarna nämner kreativitet, innovation och tvetydighet som viktiga komponenter för framgång. Dessa tre komponenter har inneboende möjligheter, men det organisationer behöver är att lita till att människor kan utmana det konventionella och skapa förändringar menar de. På samma gång är det essentiellt att också vara adaptiv till en komplex och föränderlig omvärld. Tillit är inte ett koncept menar Shockley-Zalabak m.fl., utan det är ett primärt förhållningssätt för ledare och nämner samtidigt hur tillit kan ersätta vårt behov av kontroll och vetande:

”Trust is the bond and stimulant that produces lasting and excellent results. Trust replaces the need for certainty and control as our bridge to the future” (Shockley-Zalabak m.fl., 2011).

### **3.2.3 Tillit som i tillitsbaserad ledning och styrning**

Forskningen av tillit i organisation har i Sverige fokus på offentlig sektor. Den har vuxit fram som en kritik, under de senaste åren, på det stora system präglad av kontroll och detaljstyrning som har blivit resultatet efter att man sökt ordning och reda i detta stora system. Därmed har det blivit mycket byråkrati och en stor administrativ börda som är svår att hantera och som en effekt lett till att man inte har fångat upp betydande idéer och synpunkter från verksamheterna. Det tillsattes en statlig utredning som kom att kallas Tillitsdelegationen och resulterade i flera forskningsprojekt inom offentlig sektor, kommunala verksamheter och statliga myndigheter (Bringselius, 2018). Ett ramverk för tillitsbaserad ledning och styrning arbetades fram som nu är etablerat inom flera kommuner och myndigheter, där det nu är reglerat att använda denna ledning på daglig basis.

Inom organisationsteori har forskning visat att ledare behöver ha en ledningsfilosofi där man ser människan kapabel och ha egen motivation. Begreppet om lärande organisation där delandet av kunskap och lärande i ett team också är grundläggande för tillitsbaserad ledning. Tilliten till medarbetarens kompetens, vilja och omdöme är centralt. Forskare som Senge (1995) och Adler (2001) har utvecklat dessa tankar och menar att professionerna i verksamheterna har ett eget ansvar att hålla sig uppdaterade om ny kunskap (Senge 1995, Adler 2001, Bringselius 2018).

Den definition av tillitsbaserad styrning och ledning som Tillitsdelegationen presenterar lyder såhär:

”Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet” (SOU 2018:38).

Man menar att det inte enbart är en fråga om mjuka värden, som organisationskultur och ledarskap, utan lika mycket en fråga om hur man styr, utvärderar och organiserar verksamheten. Processer, strukturer och ekonomi är vid sidan om attityd, förmåga, uthållighet

och benägenhet, andra faktorer som styr tillit (SOU 2018:38). Det betyder också att alla i organisationen har ett ansvar för att aktivt verka för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv och bygga tillitsfulla relationer, oavsett organisationsnivå. Definitionen betonar också vikten av att göra sig tillitsvärdig, genom att säkerställa att man kan, vill och vågar hjälpa brukaren (SOU 2018:47).

Diskussionen i forskningen handlar om hur handlingsutrymmet i verksamheter bör fördelas där tyngdpunkten ligger på en strävan att ha tillit till medarbetare så mycket som möjligt så att handlingsutrymmet nära kärnverksamheten ökar (Bringselius, 2018). I definitionen av tillitsbaserad styrning och ledning är ett tydligt fokus på verksamheternas syfte och medborgarens behov, alltså den som man är till för.

### 3.3 Tidigare forskning

Eftersom jag vill studera tillit i en kontext av organisationskommunikation har jag funnit följande studier som får rama in och hjälpa till att sätta min studie i ett sammanhang.

Jag har sökt tidigare forskning som rör sig kring två fenomen som tillit och kommunikation och hur de relaterar till varandra under en specifik tid som en särskild händelse av förändring som en pandemi innebär. De webbdatabaser jag främst har använt är Scopus och Göteborgs universitetsbiblioteks databaser. Med söksträngar som orden trust, organizational communication och covid-19, fann jag bland andra en om hur covid-19 pandemin har påverkat organisationsledarskap och en annan om hur interpersonell kommunikation förbättrar engagemang i organisation samt en om betydelsen mellan tillit och internkommunikation. Här skall jag beskriva innehållet i några av dessa artiklar.

#### 3.3.1 Pandemin en särskild händelse

Covid-19-pandemin är en särskild händelse i vår nutid som ingen har varit med om tidigare. En tid av ovisshet, osäkerhet, förändring, omställning, kris och en fråga om liv och död. Denna händelse påverkar organisationer och människor på sätt som vi aldrig kunnat ana.

En alldeles ny studie av Chen och Scriphon (Chen m.fl., 2021) visar sambandet mellan de förändringar som pandemin har påtvingat människor och tillit som fenomen. Mot bakgrund av

att covid-19 pandemin har gjort att länder har behövt förhindra smittspridning har alla nationer tvingats införa strategier som till exempel att arbeta hemifrån eller isolera sig i karantän. Dessa strategier har påverkat tillit och de sociala relationer bland anställda i organisationer menar Chen och Scriphon (Chen m.fl., 2021). I sin studie har de undersökt covid-19 pandemins påverkan på ledarskapet i organisationer, baserade på tillit och sociala relationer. I tider av kris behövs en hög nivå av ledarskap för att navigera medarbetare mot organisationens mål. Men det kan också innebära att delegera och dela ledarskap genom att ge medarbetare och team utökat ansvar som ett sätt att nå en effektiv prestation i ett team eller en organisation. Då är tillit och relationer essentiellt viktiga för organisationen och ledarskapet. Covid-19 pandemins restriktioner såsom social distansering och distansarbete påverkar både tilliten och relationerna mellan ledare och medarbetare kom de fram till (Chen m.fl., 2021). Covid-19 pandemin har skapat ett behov av att öka vår kunskap om hur vi kan bygga ett effektivt ledarskap och skapa hållbara organisationer menar författarna. Studien kan hjälpa ledare att förstå vilka faktorer som inverkar på ledarskapet i en tid av osäkerhet som covid-19 pandemin påvisat, så att detta kan användas även efter det att pandemin är över (Chen m.fl., 2021).

Som metod använde Chen och Scriphon korrelationsanalys som metod när man samlade data från 220 chefer på olika nivåer och från olika bolag och företag ifrån Thailand, Taiwan, Vietnam, och Indonesien. Resultaten från den enkät cheferna fick svara på kan användas i organisationer över hela världen menar författarna till studien.

Resultatet visar på att det är viktigt att ledare ökar tilliten och stärker förhållandet med antingen interna relationer eller externa relationer eller båda dessa för att förbättra ledarskapet. Under den press och osäkerhet som covid-19 pandemin orsakar behöver medarbetare en ledare som guidar en genom göranden och förväntningar. Chen och Scriphon menar att behovet av en ledare som är stark, lugn och förtroendefull *trustworthy* är viktigare än nånsin tidigare. På en mer praktisk nivå har studien visat på följande:

1. Kommunikationsfärdigheter hjälper ledare att maximera tillit och minimera stress och oro under osäkra tider. Anställda förväntar sig att ledare bemöter och hanterar stress avsiktligt och lugnt.



2. Ledare bör dela information till de anställda med empati och optimism. I deras kommunikation bör det finnas en förståelse för den osäkerhet och oro som de anställda upplever i synnerhet när ledare måste kommunicera innehåll som kan innebära en ökning av stress och oro hos den anställde. Ledare bör komma ihåg att anställda som är oroliga lätt kan uppleva hopplöshet på grund av att man har en känsla av att förlora kontroll. Ledare bör i sin kommunikation hjälpa dem att se hoppfullt på framtiden och därmed få en känsla av kontroll. Även att kommunicera hur man kan hjälpa varandra.

3. Ledare bör vara transparenta och ärliga. Detta göra man genom att kommunicera dåliga nyheter på ett sätt som är tydligt, direkt och sanningsenligt. Detta förmedlar trovärdighet och bygger relationer och därmed tillit. På samma gång bör ledare undvika att ge fel information som skulle kunna leda till missförstånd.

4. Ledare bör förmedla fakta så fort man kan och inte gömma dåliga nyheter. Informationen bör komma regelbundet och därmed bör man ha en kommunikationsrutin så att de anställda kan förstå den reella situationen. Om denna kommunikation stannar upp kommer de anställda med all säkerhet att föreställa sig det värsta. Vidare behöver ledare upprätta ett forum för feedback där anställda får möjlighet att ställa frågor och få råd. Tilliten ökar om anställda har en känsla av delaktighet. Ledare bör också förstå att man är en förebild. När anställda inte vet hur man ska bete sig i en ny situation ser man sin ledare som en förebild.

5. Ledare bör vara konsekventa och gå före med de nya rutiner och beteenden som man vill att anställda ska förhålla sig till. Det kan till exempel vara att hålla avstånd eller bära mask. Detta bygger tillit och respekt för varandra. Att ledare använder sin emotionella intelligens för att stärka sina relationer genom att bidra till att stötta anställdas hälsa och säkerhet är essentiell. På samma sätt måste ledare hjälpa de anställda att förstå situationen genom att kommunicera och dela information ofta och på ett transparent sätt (Chen m.fl., 2021).

Sammanfattningsvis menar författarna att konsekvenserna av deras studie visar på att ledare behöver bra kommunikationsförmågor för att dela sann och äkta information med empati och optimism samt att ledare behöver vara eftertänksamma och kapabla att hantera förändring på ett etiskt sätt i en tid av osäkerhet (Chen m.fl., 2021).

### 3.3.2 Bygga tillit i praktiken

Nästa studie jag vill presentera är Whitener, Brodt, Korsgaard och Werners studie från 1998 (Whitener m.fl., 1998). Författarna ville analysera vad som bygger tillit genom att titta på faktorer som inte bara fokuserar på chefers tillit till medarbetare utan också vilka faktorer som påverkar medarbetares tillit till chefer. Man menar att det i forskningen har fattats ett perspektiv som beskriver hur man bygger tillit i praktiken. Alltså vad chefer faktiskt kan göra för att bygga tillit. De kallar dessa beteenden för *managerial trustworthy behavior* (Whitener m.fl., 1998, s.514). De fem faktorerna visar på viktiga dimensioner av tillitsfullt beteende och jag har låtit dem stå oöversatta här så att de kan behålla sin innebörd på ett korrekt sätt:

1. Behavioral consistency
2. Behavioral integrity
3. Sharing and delegation of control
4. Communication (accuracy, explanations and openness)
5. Demonstration of concern

(Whitener m.fl., 1998).

De presenterar också ett ramverk som ökar förståelsen för vilka faktorer i organisationen som är avgörande för chefers beteenden för att bygga tillit. Dessa faktorer kan stötta och leda till handlingar som i sin tur leder till tillit.

Man utgår från *exchange theory* för att kunna identifiera och analysera organisationella, relationella och individuella faktorer som uppmuntrar till tillitsfulla beteenden i en organisation. Genom *exchange theory* kan man fokusera på medarbetarnas uppfattning av chefers beteenden och med det ger resultaten också ett viktigt perspektiv i forskningen, nämligen att tillit inte bara är en attityd hållen från en person till en annan, utan tillit är något som uppstår och existerar i själva relationen hos parterna (Whitener m.fl., 1998).

Whitener m.fl. anser att de två teorierna *agency theory* och *social exchange theory* är lika viktiga då de fungerar som två olika linser varigenom man bör undersöka hur tillit formerar sig i en organisation. *Agency theory* är viktig för att den fokuserar på den ekonomiska kontexten och det egenintresse som styr både motivationen till tillit samt de beteenden som blir en konsekvens därav. *Social exchange theory* tar också hänsyn till den sociala relationens betydelse för tillit och hur den sociala relationen över tid påverkar hur en part uppfattar risken

av opportunistik och därmed är mer villig att ha tillit än att utöva mer kontroll i relationen (Whitener m.fl., 1998). På detta sätt slår Whitener m.fl. fast att chefer reducerar risk för opportunistik i organisationen genom att engagera sig i tillitsfulla beteenden.

### **3.3.3 Tillit och internkommunikation**

En studie av Bambacas och Patrickson från 2008 (Bambacas m.fl., 2008) hade som syfte att undersöka vilka interpersonella kommunikationsförmågor som HR-chefer förväntar sig att chefer i högre positioner bör besitta. Man ville också undersöka vilken av dessa förmågor som förväntas användas för att skapa engagemang inför organisationen, samt vilken förmåga som saknas i kommunikationen från högre chefer för att skapa detta engagemang.

Författarna har använt djupintervjuer av 32 stycken HR-chefer i Australien för att komma fram till sina resultat. Informanterna förväntade sig att chefers kommunikation präglades av klarhet och återkommande information, samt att aktivt lyssnande och att leda på ett sätt som inkluderar samarbete var viktigast. En ledarstil som framkallar tillit var av högsta vikt för HR-cheferna när det kom till att skapa engagemang i organisationen. Dock visade resultaten att det var just denna förmåga som också saknades mest hos det önskade beteendet hos högre chefer (Bambacas m.fl., 2008). På ett praktiskt plan så visar denna studie hur personer som arbetar inom HR kan använda sig av kunskapen till att konkret fokusera på vilka beteenden och förmågor som man behöver utveckla eller attrahera för att skapa engagemang.

Vokic, Bilusic och Najjar undersökte i en annan studie från 2020 (Vokic m.fl., 2020) länken mellan medarbetares nöjdhet med den interna kommunikationen och deras tillit till sin arbetsgivare. Man ställer två frågor; den ena är finns det ett statistiskt signifikant samband mellan huruvida man är nöjd med internkommunikationen och organisationell tillit? Den andra frågan är vilken av de olika dimensioner av denna nöjdhet med internkommunikation är starkast förknippad med hur organisationell tillit uppstår?

I studien har man använt de fem teman av organisationell tillit som Shockley- Zalabak m.fl. har utvecklat (Shockley-Zalabak m.fl., 2010) genom att undersöka relationen mellan dessa och åtta dimensioner av internkommunikation. En kvantitativ undersökning gjordes där man samlade in data från 289 medarbetare. Som metod använde Vokic m.fl. ett

självskattningsformulär om 29 ämnen, en skala utifrån de fem teman som Shockley-Zalabak har utvecklat.

Resultatet var att man fann ett positivt samband mellan medarbetares nöjdhet med internkommunikation och tilliten till arbetsgivaren (Vokic m.fl., 2020). Enligt författarna till studien framträder två dimensioner som extra viktiga för att skapa tillit i organisationer. Dessa är *satisfactions with communication climate* och *satisfaction with communication with immediate supervisor* (Vokic m.fl., 2020, s.79). Det sistnämnda diskuteras som ett av de viktigaste resultaten i Vokic m.fl. studie. De menar att de fem teman av organisationell tillit som Shockley-Zalabak m.fl. har utvecklat visar på vikten av ledares förmåga att kommunicera på ett sätt som bygger tillit i interpersonella relationer, teamarbete, och i organisationskulturen. Ledares beteenden och ageranden lägger grunden för tillit menar författarna (Vokic m.fl., 2020).

Sammanfattningsvis kan dessa studier visa på att forskarna finner ett klart samband mellan kommunikation och tillit. Shockley-Zalabak påvisar vilken central roll de kommunikativa färdigheterna har för att bygga och skapa tillit mellan människor i sin bok (Shockley-Zalabak, 2015). Inom internkommunikation är de kommunikativa färdigheter som medarbetare önskar av sin chef flera menar hon; att få rätt information, förklaringar av beslut och öppenhet i kommunikationen är några av dem och dessa påverkar den upplevda trovärdigheten och jobbtillfredsställelsen hos medarbetare. Att informationsflödet fungerar verkar vara det viktigaste (Shockley-Zalabak, 2015). Återkommande feedback av tagna beslut är också något som också värdesättes högt. Likaså skapar utbyte av tankar och idéer mellan chef och medarbetare en upplevelse av tillit. Hur man ser på chefens kompetens att leda, dvs hur ledaren organiserar arbetet har också stor betydelse för hur man upplever tillit.

Den interna kommunikationen präglas av tillitsfull dialog mellan personer på alla nivåer, menar forskarna i Tillitsdelegationen (SOU 2018:38) vilket också inkluderar dialogen mellan tjänstemän och politiker. Vidare strävar man efter delegering av beslutsfattande, stimulera relationsbyggande, coacha medarbetare till medledarskap och kommunicera gränsöverskridande för att skapa samverkan (SOU 2018:38). Internkommunikation refererar till alla former av kommunikationsflöde bland människor inom en organisation. Vokic m.fl. skriver i sin forskning om vikten av att chefer kommunicerar så ärligt och direkt som möjligt eftersom deras feedback också höjer nivån av tillit som en medarbetare känner till sin chef.

Dessa författare är överens om att kommunikation är själva föregångaren till upplevelsen av tillit i organisationer (Vokic m.fl., 2020). Med allt detta i åtanke är det förståeligt att tillit är, som Shockley-Zalabak uttrycker det, resultatet av kommunikativa beteenden och processer (Shockley-Zalabak, m.fl., 2010).

### 3.4 Fem nycklar för att skapa tillit – en modell

Då min studie undersöker tillit utifrån perspektivet organisationskommunikation så är följande modell den som på ett enkelt sätt både presenterar och kanske också sammanfattar de resonemang som har återgetts ovan. Shockley-Zabalak, Morreale och Hackman (Shockley-Zalabak m.fl., 2010) har kommit fram till fem nycklar eller teman som jag väljer att kalla dem. Dessa driver och bygger tillit i organisationer och sammanställt dessa i en modell som de kallar *The Trust Model*.

#### 3.4.1 Kompetens

Kompetens enligt Shockley-Zalabak m.fl är organisationens förmåga att möta utmaningar i dess omvärld. Det handlar om ledarskap, strategier och beslut, men också om hur man skapar effektivitet. Det handlar också om kvalitet på produkter och tjänster. Anställda på alla nivåer bidrar med denna kompetens.

#### 3.4.2 Öppenhet och ärlighet

Nästa tema handlar enligt Shockley-Zalabak m.fl. om förmågan till öppenhet och ärlighet. Denna gör sig synlig när organisationen kommunicerar om problem. Medarbetare upplever en organisation som öppen och ärlig om den håller vad den lovar och att medarbetare får information om hur man möter jobbrelaterade problem och vet hur ens jobbprestation värderas. Det handlar också om hur man informerar om beslut och om hur dessa tagna beslut påverkar medarbetarna som individer.

### **3.4.3 Att bry sig om**

För att medarbetare ska känna tillit till organisationen behöver de känna sig hörda. Det betyder att närmaste chef lyssnar och svarar an på behov, idéer och problem. Det har också betydelse om hur chefer ger information till medarbetare och hur man pratar om andra i grupp.

### **3.4.4 Pålitlighet**

Detta tema är utifrån Shockley-Zalabak m.fl. organisationens förmåga att hålla vad man lovar och arbeta med uppföljning. Det är att kommunicera när något ska förändras och orsaken till förändringen. Pålitlighet är beroende av hur beteenden i organisationen är konsistenta och förutsägbara. Det handlar om att man gör det man säger att man ska göra och att man regelbundet responderar på medarbetares behov och idéer om verksamheten. Det är ett proaktivt sätt att bygga stabilitet i en organisation inför mer osäkra tider.

### **3.4.5 Identifikation**

Individen etablerar ofta en personlig förbindelse med chefer, medarbetare och hela organisationen, vilken bygger på kärnvärden. Identifikation uppstår när individen upplever att dess värderingar reflekteras i organisationens dagliga beteenden. Chefer och medarbetare identifierar sig med och har tillit till organisationen om denne beter sig på ett sätt som är förenligt med det som de anställda förväntar sig att organisationen borde göra. Tillit till organisationens värderingar är viktigt för att känna tillhörighet i osäkra tider menar Shockley-Zalabak m.fl. (2010).

## **3.5 Positionering i denna studie**

Med dessa forskningsstudier presenterade vill jag skapa en placering för min studie rent teoretiskt. För det första presenterar Whitener m.fl. kommunikation som ett grundläggande beteende för att skapa tillit (Whitener, m.fl. 1998). Chen m.fl. visar på att tillit är präglad av ett

socialt utbyte och relationer (Chen m.fl., 2021) och Shockley-Zalabak m.fl., (2010) visar på hur tillit kan byggas i en organisation med fokus på de teman som tas upp ovan. Med allt detta i åtanke är det förståeligt att tillit är resultatet av kommunikativa beteenden och processer (Shockley-Zalabak m.fl., 2010). Så vilka teman om tillit kan komma ur tre chefers berättelser om hur deras internkommunikation sett ut under pandemin är frågan jag vill undersöka.

## 4. Metod och material

### 4.1 Forskningsdesign

Formen för designen av den här studien är en fallstudie då covid-19 pandemin får antas vara ett specifikt fall med en komplexitet som just det här specifika fallet kan visa på. För Bryman (2018) kan en viss händelse vara just ett sådant fall. Det handlar om att påvisa de unika dragen under en specifik händelse och kallas ett idiografiskt synsätt (Bryman 2018). Det är ju dock inte covid-19 pandemin i sig som är föremål för studien utan det är hur fenomenet tillit har utmärkt sig i offentliga verksamheter i den specifika händelsen som covid-19-pandemin är. Ibland visar sig inte det speciella och viktiga med fallet förrän på ett sent stadium i studien. Yin skriver att en fallstudie studerar ett fenomen i dess verkliga sammanhang (2011).

Syftet med den här studien är att få fram en förståelse för hur chefer i offentlig organisation, under den särskilda händelsen som covid-19-pandemin, har förhållit sig till tillit som fenomen i sin kommunikation med framförallt medarbetare. Jag har valt kvalitativ metod för att få fram empirin ur respondenternas egna uppfattning och tolkning av händelser, ageranden, förhållningssätt och andra meningsskapande aktiviteter. Eftersom tillit som fenomen är komplext och mångfacetterat är det deltagarnas egna ord när de uttrycks i deras egen kontext som är viktigt för att skapa mening om tillit i kommunikation ur vars och ens berättelse.” I en kvalitativ undersökning är det deltagarnas perspektiv – vad de uppfattar som viktigt och betydelsefullt – som är utgångspunkten” (Bryman, 2018. s.487). Eftersom förståelsen bör komma ur meningsskapandet av deltagarnas beteenden i den sociala situationen passar kvalitativ metod bäst för att få fram denna mening.

Det viktigaste syftet med kvalitativ forskning är att den har förmågan att kunna återge deltagarnas åsikter och synsätt menar Yin (2011).

De teman och begrepp som jag utgått ifrån med hjälp av litteraturen har jag försökt att förhålla mig till på det sättet att de kan fungera som generella beskrivningar mer än begrepp som är statiska. Fördelen med det tänkte jag mig är att undvika att för snäva formuleringar som kan bli problematiska i samband med för snäva begrepp. Bryman menar att kvalitativ forskning bör använda sensitiva begrepp som kan tillämpas som generella referensramar mer än snäva begrepp som manifesterar och blir för trånga för olika tolkningar (Bryman, 2018). Jag har inte använt mig av teoriprövning eftersom det inte är en prövning av teorier som specificerats innan datainsamlingen påbörjades.



## 4.2 Respondenter och urval

Eftersom studien inte vänder sig till någon specifik chefsnivå kan alla med chefstitel representera en ledare i det system som offentlig sektor är. Jag valde att använda mig av ett bekvämlighetsurval. Det innebär att jag vände mig till de chefer jag hade i mitt personliga och professionella nätverk och som hade en befattning inom offentlig verksamhet. Nackdelen med detta urval kan vara enligt Trost (2010) att man inte får fram tillräckligt med variationer inom den population som man är intresserad av. Respondenterna som svarade på min förfrågan har dock olika erfarenheter av chefsarbete, arbetar med helt olika roller och arbetar på olika chefsnivåer. En respondent var under perioden tillförordnad verksamhetschef på ett sjukhus. Jag kallar denna respondent chef A i studien. En respondent var vid tillfället sektorschef inom Hälso - och sjukvård, i studien nämnd som chef B och en tredje respondent var vid tillfället enhetschef inom äldreomsorgen, i studien kallad chef C. Respondenterna är i varierande åldrar, två kvinnor och en man. Två av dem har mer än tio år av erfarenhet av att vara chef och en har ett par års erfarenhet med sig. Med dessa sammantagna variationer ansåg jag att bekvämlighetsurvalet var det bästa urvalet givet situationen med tidsbrist inom ramen för den här uppsatsen.

## 4.3 Kvalitativa intervjuer

I en kvalitativ intervju ges chefernas egna berättelser tolkningsföreträde och skapar mening i den komplexa situation de befinner sig i. Kvalitativ intervju är därför en möjlighet till att få ut ny kunskap. Den empiri som jag samlat in består av chefernas egna berättelser.

Jag kontaktade sex chefer i mitt eget nätverk oberoende av vilken offentlig verksamhet de arbetar i och frågade om de ville ställa upp på ett ca 35 minuters samtal om hur de som chef hade upplevt sin kommunikation med sina medarbetare under pandemin. Vad som hade varit viktigt och vad de ansåg hade varit utmanande. Tre personer svarade att de tyckte ämnet var väldigt intressant och mer än gärna ville bidra. Jag bokade in två av dem på intervju via Zoom och en person träffade jag fysiskt utomhus. Alla tre samtal blev efter överenskommelse inspelade på min mobiltelefon. Till intervjutillfället hade jag förberett en intervjuguide med semi-strukturerade intervjufrågor som av Kvale och Brinkmann är föreslagna som tillvägagångssätt (Kvale m.fl. 2014).

### 4.3.1 Intervjuguide

Jag ville ge deltagarna stort utrymme att själva berätta utan att styra för mycket med ledande frågor. Det var därför med stor omsorg som jag valde frågor i intervjuguiden. Likt vad Yin menar så är ju det verkliga livet, själva kulturen för en kvalitativ studie som är det intressanta samtidigt som forskaren med sina ögon och med sin interaktion i denna kultur också är en del av studien med sin påverkan av sina egna personliga egenskaper (2011). Det är svårt att vara en robot och samtidigt är det kanske på grund av mina personliga egenskaper som deltagarna i studien faktiskt kände sig bekväma och öppna för att berätta. Frågeställningarna var öppna till sin natur för att undvika att vara ledande. Då jag arbetar med samtal som coach inom organisation har jag lätt för att hålla ett samtal igång med ett nyfiket och utforskande sätt så jag såg fram emot samtalen. En annan orsak till att frågorna var öppna och få till antalet berodde på det faktum som Yin (2011) skriver om att en intervju kan med för mycket styrning anta formen av en enkät, så det ville jag undvika med intentionen att stunden mer skulle ha karaktären av ett samtal. Yin skriver: "Låt med andra ord så långt som möjligt fältet först berätta historien på sitt eget sätt. Du kan alltid senare jämföra den berättelsen med dina tidigare påståenden" (Yin, 2011, s.127). Yin betonar vikten av att styra intervjupersonerna så lite som möjligt. Ett bra tips är därför att börja med det han kallar för panoramafrågor eller grand tour questions i inledningen.

## 4.4 Genomförande av intervjuer

Det som möjligen kunde påverka samtalet på ett negativt sätt var att jag har en relation till alla forskningspersonerna. Detta hade jag reflekterat över noga innan intervjuerna. Det var viktigt att samtalet höll sig till ämnet och inte drev iväg till något annat på grund av att någon part vill vara för artig eller tillmötesgående. Som stöd för att undvika detta blev de förberedda frågorna därför ett bra ankare att komma tillbaka till då och då för att säkerställa att vi var på rätt spår. Alla cheferna hade dock så mycket att berätta med stort engagemang och med så mycket information så jag behövde endast ställa några få frågor. Intervjuerna varade i 45 minuter vardera. Dels för att det var ett antal minuter som jag vet är överkomligt att sedan transkribera under en dag vardera, dels för att jag ville respektera chefernas tid som är dyrbar och ofta indelad i hela timmar för möten.

## 4.5 Transkribering

Intervjuerna transkriberades sedan till skrift. Denna process är i sig en del av metoden då tolkningen av empirin fortsätter här efter att först ha lyssnat till forskningspersonernas berättelse. Intervjuerna tog en hel dag vardera att transkribera eftersom jag valde att transkribera hela intervjun. Detta för att jag skall kunna urskilja och jämföra teman i analysen. I och med att cheferna själva fick stort utrymme att tala fritt under intervjun finns också en del som sägs mellan raderna som det annars är lätt att missa om inte hela samtalet är med. Under nedskrivningen av intervjun upptäckte jag att det var oerhört mycket empiri som hade delgetts mig. Redan under transkriberingen till skrift kunde jag urskilja flera av Shockley-Zalabaks m.fl. nycklar för att skapa tillit (2010) samt finna många beskrivningar av kommunikationsfärdigheter som gjort skillnad under pandemin och finna referenser till övrig forskning som jag läst innan. Även om det tog mycket tid i anspråk tycker jag att den stora mängden data gav exempel på hur en djupintervju med karaktären av ett samtal där jag inte styr för mycket med ledande frågor utan istället ställer öppna frågor gav möjlighet att ge berättelserna stor plats. Så blir studien ett exempel med empiri ur det verkliga livet, vilket är en del av den kvalitativa forskningens syfte enligt Bryman (2018).

## 4.6 Kvalitativ tematisk analys

Data i en kvalitativ studie analyseras alltid efter att den är insamlad enligt Bryman (2018), som reflekterar över att kvalitativa forskare föredrar att behandla teori som något som uppkommer ur den data som är insamlad. Det finns inget standardrecept för analysen inom kvalitativ forskning menar Yin (2011). Jag har valt att använda de fem faser som Yin föreslår; sammanställning, demontering, remontering, tolkning och slutsatser.

Så om intervjutillfället och transkriberingen är ett sätt att sammanställa datan så är nästa steg att demontera materialet, med hjälp av att ställa mig frågor hämtade från Bryman (2018).

Frågor som vilken generell kategori är just denna information ett exempel på? Vad representerar denna information? Vad handlar denna information om? Vilken fråga om ett tema ger denna information upphov till? Vilket slags svar på ett tema implicerar denna information? (2018). Det var svårt att hålla sig till att inte tolka materialet i denna fas utan

istället försöka ha en observerande hållning. Jag började med att göra anteckningar vid sidan av meningar i den transkriberade texten. Vid en andra läsning kunde jag upptäcka vissa mönster i den enskilda berättelsen, finna likheter i flera berättelser men också variationer på olika teman. Då använde jag överstrykningspennor i olika färger. Varje färg representerade ett tema och på det viset växte en remontering fram. Det blev också väldigt tydligt att det inte var mycket kvar som var vitt på pappret efter den genomgången. Nästan all text var färgad med någon färgpenna.

#### **4.6.1 Mer om hur jag har analyserat och kodat**

I en kvalitativ undersökning blir begreppen och de teoretiska formuleringarna en följd av de data som samlas in (Bryman, 2018. s.488). Analysen fortsatte nu med frågor som vilka teman kan jag utläsa i respektive intervju? Vilka gemensamma nämnare kan jag finna? Vilka varieteter finns? Tolknings- och resultatfasen gick sedan vidare om hur jag kan resonera innehållet med ovanstående teorier och tidigare forskning. Det är som Yin uttrycker det en ny berättelse som visar sig med eventuell ny kunskap.

Ett ställningstagande jag fick göra var också om den samlade empirin var tillräcklig för att ge svar på studiens frågor eller om jag behövde komplettera med fler intervjuer för att använda en mättnadsmodell istället. När jag gått igenom de fyra faserna i mitt tillvägagångssätt och hade resultatfasen kvar bedömde jag dock att empirin gav mer än tillräckligt för att kunna återge berättelser och föra studien i hamn med sitt mål.

#### **4.7 Reliabilitet och validitet**

Med en fallstudie som forskningsdesign går det inte att generalisera resultaten och det går inte att tillämpas på andra fall. Det viktigaste för kvaliteten i en fallstudie menar Bryman är kvaliteten på det tänkande som forskaren presenterar (2018). Därmed har jag försökt att ha med mig dessa kritiska frågor till mig själv under studien: I vilken utsträckning har de teoretiska idéerna som presenteras stöd i empiriska data och är den teoretiska analysen eller begreppen tillräckligt stringent? Hur pass bra är de teoretiska påståendena som forskaren kan generera

utifrån resultaten? (Bryman, 2018). Eftersom det inte går att generalisera resultaten menar Bryman, är det en så kallad analytisk generalisering som eftersträvas där forskaren intar ett induktivt förhållningssätt (2018).

Yin ger i sin bok några strategier som man kan använda sig av (2011). I och med att jag har tre deltagare så har dessa tre använts i triangulering som strategi för att åtminstone minska risken för bristande validering. Denna strategi är idealisk när data från tre källor konvergerar. Det kan fungera som en tankeram enligt Yin (2011), det gäller att hålla öron och ögon öppna för att bekräfta eller ifrågasätta idéer eller data, menar han. Jag har inte valt att låta respondenterna validera själva. Detta för att det kom en sommar emellan med semestrar ledigheter och jag bedömde tiden som ett hinder för att det skulle kunna genomföras på ett bra sätt. Möjligen hade dock deltagarnas återkoppling, som Yin (2011) också skriver, gett dem en möjlighet att reducera eventuella feltolkningar av deras åsikter så som de själva har berättat om dem.

#### 4.8 Etiska överväganden

Respondenterna svarade själva först muntligt ja var och en på min fråga till att medverka till studien, efter att jag med ett mail skriftligen skrivit ner min fråga. Vid intervjutillfället gav jag information om kontexten för uppsatsen, vilket område som är föremål för undersökningen samt vars och ens rättighet att när som helst avbryta samtalet och att det är respondenten som väljer om man vill svara på en fråga eller inte. Jag informerade också om möjligheten att läsa hela eller delar av uppsatsen innan publicering så att respondenterna kunde ställa frågor om man har velat. Inspelningen hanterades genom en mobiltelefon och under inspelningen undvek jag att nämna namnen eller den specifika arbetsplatsen. Inspelningen kommer att raderas från mobiltelefonen när studien är färdig.

Inga personliga uppgifter om respondenterna har samlats i något system. Vid transkriberingen av intervjun skrev jag endast första bokstaven i deras namn för att det för mig skulle kunna gå att tolka vem det var. Detta ersattes sedan med forskningsperson 1, följt av forskningsperson 2 och 3. Dessa byttes vid nedskrivandet av analysen till chef A, B och C istället för att göra presentationen något mer personlig men ändå vara anonym.

Citaten är så gott det har gått nedskrivna ordagrant med några undantag då jag inte ville avslöja detaljer.

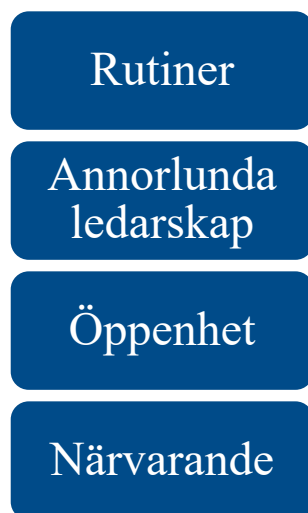
Ett annat etiskt övervägande var om jag skulle använda respondenter som jag är bekant med sedan tidigare. Relationen är inte familjär utan har uppstått i arbetssituationer. Det skulle ju kunna bli så att jag som forskare har förförståelser som kan hindra studien att bli tillräckligt objektiv. Fördelen med relationerna övervägde dock mitt beslut, att öppna upp för samtal när man redan har ett förtroende och en tillit till varandra skulle bara tillföra studien bra egenskaper tänkte jag. Som en extra åtgärd tog jag fram en blankett för informerat samtycke för respondenterna att skriva under, vilket möjligen kunde stärka den professionella relationen och skapa trygghet för alla parter.

## 5.Resultatredovisning

Resultaten av studien visar på gemensamma teman i berättelserna hos cheferna. Jag har valt att presentera de, som jag ser det, viktigaste resultaten i form av olika teman. Dessa representerar sammanfattningar av vad cheferna själva har valt att berätta om såsom jag har tolkat datan. I början av analysen gjorde jag upp fler teman. Det visade sig dock efter flera läsningar att datan kunde placeras inom flera teman. Så istället valde jag en mindre mängd. De tre teman som här presenteras ska inte läsas som avgränsade mot varandra utan tvärtom går teman ibland in i varandra då cheferna ibland beskriver en situation som man kan titta på från olika perspektiv. Därför förekommer då och då upprepning av ett problem eller ett synsätt för att tolkningen kan göras på flera sätt.

### 5.1 Chefernas berättelser om kommunikationen under pandemin

Figuren visar de olika teman som jag i analysen fann. Dessa fungerar som teman i denna resultatdel och fungera som en hjälp till att sammanställa resultaten av empirin från de tre djupintervjuerna.



#### 5.1.1 Rutiner

Eftersom det under pandemin inte fanns så stor kunskap om viruset berättar alla tre chefer om en tid av stor osäkerhet kring vilka rutiner man ska använda. En stor del av kommunikationen bestod av att dels förstå men också förmedla nya rutiner och få medarbetare att förstå dessa. Chef C som arbetar närmast de medarbetare som jobbar direkt med omsorgstagarna berättar:

*Det var ju liksom en sån stor resa i att man före pandemin började jobba på ett visst sätt och så insåg man att det blev väldigt styrt av att de rutiner som kom ändrades hela tiden. Det var ju helt naturligt på grund av att kunskap utvecklades hela tiden och vi har ju famlat lite i hur allt ska hanteras och det tycker jag har varit den stora utmaningen att få till det att hela tiden uppdatera personalen kring att nej men nu är den här rutinen ändrad igen, nu behöver vi tänka såhär. Det blev annorlunda rutiner på kort tid som inte liknade den förra rutinen och så skulle man få med sig förståelsen från sin personal. (Chef C)*

Chef B berättar om hur hela organisationen fick ställa om för att hitta kommunikationsvägar och att snabbt göra en covidsida på intranätet. Berättelsen visar på hur nya rutiner bestämdes uppifrån i organisationen och att dessa ändrades hela tiden på grund av att ny kunskap om viruset och hanteringen av detta ständigt förnyades. Detta påverkade såklart hur chefen i sin tur skulle förmedla de nya besluten till sin personal och detta var en av utmaningarna under pandemin. Att vara flexibel med att kunna ändra innehållet i sin kommunikation hela tiden.

En stor del av de nya rutinerna syftade till att skydda patienter, omsorgstagare och personal från att bli smittade av covid-19-viruset. Kommunikationen angående rutiner kring skyddsutrustning och basal hygien har varit stor genom hela pandemin.

En annan form av rutiner var hur man skulle formera sig utifrån vilken kompetens som krävdes. Det är utmärkande i berättelserna från alla tre chefer att sättet att göra detta handlade om att dels samordna olika verksamheter. Det blev tydligt att avdelningar, stödfunktioner och övriga samhället behövde samarbeta för att använda varandras resurser i form av att till exempel samla information, ta vara på varandras personal och dela utrustning med varandra. Det fanns en förståelse från alla parter att flexibiliteten krävdes av att snabbt formera om sig. Det hittades former för att kunna ta ett gemensamt ansvar.

*Vi började arbeta över gränserna mellan vårdcentraler, mellan regioner och kommuner, alltså det samarbetet och den kommunikationen har ju blivit så mycket bättre.*

(Chef B)



Det gällde att snabbt kommunicera så att man fick till en ny struktur i ledningen och hitta former för ett gemensamt ansvar. Chef A berättar om hur sjukhusavdelningar där personal med annan specialkompetens plötsligt skulle arbeta med patienter som krävde en helt annan vård och kompetens.

*För vi insåg ju ganska snart att vi behöver vara fler medarbetare kring en sån här patient och vi har ju ändå ett problem med att få sjuksköterskor till sjukvården så vi har ju fått plocka in och leda människor som jobbar inom till exempel psykiatri som helt plötsligt ska jobba med det somatiska som man inte gjort på tjugo år. (Chef A)*

Så en stor del av kommunikationen blev också att förmedla kunskap och kompetens om de nya rutinerna. Chef A berättar om hur till och med hur Regionservice som jobbar med städning plötsligt behövde städa på ett annat sätt och detta skulle kommuniceras. Så det var kompetens och nya rutiner på alla nivåer som behövde ändras.

För att kunna kommunicera om nya rutiner krävdes ett konstant informationsflöde som beskrivs av alla tre chefer. I berättelserna beskrivs det täta informationsflödet som ett sätt att ha koll på läget och få kontroll.

*Det bygger på kontroll egentligen att våran politiska ledning behöver ha information och under en period var det ju i princip dagligen. (Chef B)*

*Mina chefer hade ju dagligen morgonmöten med sina enhetschefer via teams, bara kort om hur är covidläget, konstaterade smittade, hur jobbar ni, hur går det, finns det skyddsutrustning, alltså såna dagliga korta möten. Sen hade jag möten med mina chefer och så sammanställde vi och så kunde vi liksom aggregera upp det så att det sen kom upp till politiken så att politiken fick reda på att så här ser det ut i de olika förvaltningarna, så här ser det ut på helheten, det här gör vi, så att man fick koll på de olika delarna och det här var ju i det mest akuta skedet. (Chef B)*

De täta mötena och avstämningar beskrivs också av Chef C som berättar om de täta riskanalyser som gjordes med personalen vid varje misstänkt smitta hos omsorgstagare.

Samma kommunikation fast på en annan nivå berättar Chef A om dagliga möten med vårdenhetschefer och sektionsansvariga:

*Så här mycket risk- och konsekvensanalyser som vi har gjort för verksamhetsförändringar har jag aldrig varit med om under hela min yrkeskarriär. (Chef A)*

### **5.1.2 Annorlunda ledarskap**

*Vi var inte riktigt förberedda på vad vi skulle möta och helt plötsligt skulle jag leda en katastrofledning och vi skulle ställa om hela sjukvården och vi gjorde det otroligt fort, men vi visste ju inte vad vi mötte och det visste inte våra medarbetare heller. (Chef A)*

*Vi var mitt i stormens öga. (Chef B)*

*Det här med pandemin det är ju en sån extraordinär sak, det handlar ju om liv och död. (Chef C)*

Alla tre chefer berättar om hur ledarskapet ändrades under pandemin och benämner det ofta i relation till den osäkerhet, okunskap och brist på erfarenhet som den unika situationen bjöd i och med att detta är något ingen har varit med om tidigare. Chef B som beskriver situationen som att vara mitt i stormens öga menar att kommunikation var a och o för att samarbeta och för att överhuvudtaget kunna hantera situationen. Alla tre chefer bekräftar att pressen från politiker och massmedia har varit stor, vilket har påverkat vilket ledarskap som har använts då det krävde att ständigt uppdatera och ge ny information. Det var ju också otroligt viktigt att ständigt veta vad och hur man kommunicerar menar chef B.

Det som är annorlunda än det ledarskap man använder annars är att man formade om sig till en linjeorganisation där kommunikation och beslut har gått i linjen, från högsta ledningen och neråt i organisationen för att där få med information som sedan gått uppåt igen för beslut och tillbaka ner igen. De nya rutinerna med täta mötena har gjort att alla fått samma bild menar chef A. De två cheferna som är arbetar i samma kommunala organisation uttrycker detta som ett ledarskap bort ifrån en tillitsbaserad styrning som annars är den styrning som eftersträvas i

kommunen. Upplevelsen är att det byggde på helt andra saker än tillit, alltså istället mycket kontroll. De upplever sig kontrollerade av politikerna som ständigt ville ha svar och uppdateringar men också av media. Känslan av att vara ett jagat villebråd fanns också där vilket gjorde att man ständigt var noga med att veta vad och hur man kommunicerar.

*(...)det här med tillitsbaserat blev ju väldigt trångt. Det blev väldigt förminskat vad gäller det tillitsbaserade arbetet under den här tiden och det är jag helt säker på har att göra med trycket från externa parter, varav en del stadsdelar har varit väldigt massmedialt påverkade och då kändes det som att hela ledningen och hela organisationen kände sig väldigt jagade och då ville man bara säkerställa att vi har gått igenom allt. (Chef C)*

Organisationen var ju osäker och i osäkra och stressade situationer blir det ett repetitivt sätt att agera genom att peka med hela handen istället och tala om vad som ska göras, berättar en chef och tillägger att det är svårt att ha tillit till en situation och lyssna in medarbetare för att ta beslut om hur man skulle agera. Det var bara beslut uppifrån som gällde. I och med att man var tvungen att ständigt vara beredd att ställa om snabbt tror chefen att det skulle vara svårt för en organisation att göra på ett annat sätt just på grund av att situationen var osäker och stressad.

Chef A som arbetar i sjukhusledning nämner också att ett liknande ledarskap användes under den här tiden men använder inte tillitsbaserad styrning som ordval:

*Att gå i linje mycket mer det har vi lärt oss under den här tiden. Att när det är beslut som gäller här och nu är det viktigt att det först behöver gå i linjen och sen att det är linjen som informerar och ut till alla medarbetare. Jag har lärt mig det här att om jag tar ett kvitto på det som du har förstått vad du ska informera om så måste du ta samma kvitto mot dina medarbetare. (Chef A)*

En annan aspekt av ledarskapet uttrycker chef A med att ofta nämna i sin berättelse att det var en stor utmaning med att leda så många medarbetare som antingen har kompetens inom ett annat område än det som krävdes för att vårda covid-19-patienter eller som var helt

nyutexaminerade inom sitt yrke. Det krävdes att snabbutbilda personal för att möta upp med den kompetens som organisationen krävde.

*(...) och sen försökte vi hjälpa till att utbilda så fort vi kunde för viruset var ju bara här, vi kunde ju inte säga att ok då tar vi en kurs här och så välkomnar vi viruset om en månad när vi är startklara, utan vi skulle ju liksom bara in mitt i hetluften. (Chef A)*

Kommunikationen för chef A handlade därmed mycket om att skapa förståelse i organisationen för att hjälpa varandra i hur man bemannar en pandemiavdelning. Patienterna är vårdtunga patienter och kräver mycket resurser. Alla vårdavdelningar och mottagningar från hela sjukhuset fick hjälpas åt med dessa nya rutiner att hjälpa varandra med att bemanna med personal. Det som var nytt var därmed att leda inte bara din egen personal utan också andras.

### **5.1.3 Öppenhet**

Cheferna berättar alla tre om att till skillnad från ett normalläge så har informationsöverföring under pandemin varit avgörande för hur kompetens ska användas och hur beslut ska tas.

Att dela information har kanske varit det viktigaste i chefernas kommunikation med medarbetarna. Pandemin är en unik situation som ingen varit med om tidigare och kompetensen som organisationen behöver för att möta utmaningarna har använts efterhand som man har fått kunskap om viruset och dess påverkan. Ingen har vetat i förväg exakt vilket nästa steg som ska tas. Alla tre chefer uttrycker vid ett flertal gånger ordet *tydlig* i samband med att de berättar om öppenhet och ärlighet.

*Som chef och mellanchefer så tror jag att det e viktigt att hela tiden vara tydlig och transparent med det man kan säga. Det e ingen idé att hålla inne med information eller sådär som behöver komma fram, utan man behöver vara tydlig för att de ska kunna förstå var man e just nu i processen. (Chef C)*

Kommunikationen i pandemin har handlat mycket om att man som chef också kommunicerar när man inte har någon ny information att dela, med andra ord meddela att just nu har vi inte

mer information. Så vikten av att vara ärlig med sin kommunikation. Att vara tydlig även med det att man inte har något att komma med trots att medarbetarna har behov av vetskap.

*Man måste vara ärlig med det att vi vet det här just nu. Det kan ändras sen. Det här är den rutinen vi har nu och så får vi utgå från det. (Chef C)*

Det visar också på en öppenhet i att pröva nya rutiner. Chef C berättar om hur öppen man behöver vara inför att lyssna in personalens åsikter och funderingar när man omsätter beslutena i linjen.

*Min personal jobbar ju direkt mot omsorgstagarna och har de åsikter eller funderingar kring saker eller skyddsutrustningar eller sånt så får vi lyfta det därifrån så att man tar emot deras kunskap som de skaffar sig under vägen också. (Chef C)*

En del i att vara tydlig med information handlade om att motverka ryktesspridning. En chef beskriver hur lätt ett rykte kunde ta fart i en arbetsgrupp om hur smittan sprider sig och vem av omsorgstagarna som kanske har blivit sjuk och den rädsla som lätt spred sig i gruppen.

*En sak som har varit viktig också under pandemin är ju att försöka döda så många rykten som möjligt, för det kom extremt mycket och det gör det fortfarande. Det har varit viktigt hela tiden att är det ett rykte så är det ett rykte och är det inte det så får ni gå vidare med detta till sjuksköterskan eller till mig, ja så man säkerställer vad är sant och vad är inte sant, det har jag fått jobba jättemycket med under pandemin. (Chef C)*

Chef B berättar om att vikten av information har resulterat i att man har hållit många och täta möten. Det har varit en positiv bieffekt av pandemin att ha en nära och tät kommunikation mellan alla nivåer i organisationen;

*Det som har varit intressant och som har varit en positiv bieffekt under pandemiåret är ju att vi har haft en så nära och tät kommunikation mellan chefer och medarbetare såklart, men också det jag har sett och varit med om främst är ju de olika chefsleden och upp till politiken, väldigt tät. (Chef B)*

Chef B beskriver om täta möten på zoom och hur förmågan till att fånga upp signaler från medarbetare via det digitala verktyget har utvecklats under tiden. Öppenheten i att vara direkt och transparent via zoom har varit en förmåga som har tränats fram under otaliga timmar framför skärmen. Chef A beskriver att det både ur ett patientperspektiv och personalperspektiv har gett möjligheter och varit positivt med de digitala verktygen.

Jag ställde frågan om vad som har varit viktigt för cheferna för att kunna stå i stormen. Alla tre nämner transparens som en aspekt. Någon använder detta ordet och någon annan använder att vara öppen. Det är ändå tydligt i att alla tre berättelser beskriver modet i att våga vara i det ovissa. Att våga ställa dumma frågor, samt vikten av att bolla tankar med andra.

*Att kunna diskutera det som man har funderingar på i ledningsgruppen, att ha en transparent eller vad ska jag säga en grupp där man kan bolla saker med och där man kan känna att man kan ställa en dum fråga där man har det så här kallade höga taket liksom. (Chef C)*

*Det är oerhört viktigt att ha kompetenta ledare som vågar kliva fram och berätta och säga hur det är. Jag kanske inte har svar på alla frågor, ja då är det bättre att säga det, jag har inte svar, men jag ska ta reda på och jag tar till mig. (Chef A)*

Önskan efter kontroll och koll på läget har också medfört att transparensen är viktig också för att kunna ta politiska beslut. En chef berättar hur enhetschefer varje dag rapporterar hur det ser ut på deras boenden, samt inom hälso- och sjukvården så att alla kan följa det. Dessutom har alla stadsområden ansvar att ”lina upp till covid-staben som linar upp till ytterligare en krisgrupp som då har koll på läget och ger en rapport till politikerna varje vecka” berättar en chef. Allt detta är publikt och öppet för vem som helst att se och ta del av. Det gör att man på alla nivåer från internationell till nationell nivå och vidare till regional och kommunal nivå kan få kunskap om hur läget ser ut genom den kommunikationen.

En chef beskriver hur förhållandet mellan misstro och tillit utspelade sig och förändrades allteftersom. I början fanns en misstro från politiker mot bland andra enhetschefer på boenden allteftersom smittan ökade. Då var det väldigt viktigt att ha den här kommunikationen nära med sin närmsta chef och att man i det lilla visade att man hade tilltro till sina chefer under sig och att de i sin tur hade tillit till sina egna chefer under dem så att man hela tiden jobbade med att ha både kontroll och tilltro till det som hände, menar chefen i sin berättelse. Den täta dialogen gav sedan resultat även upp mot politikerna som i sin tur ökade sin tillit allteftersom.

*I och med täta möten och dialog med de lokala politikerna så har dessa sett att det här har man klarat av och därmed har också tilliten ökat. (Chef B)*

Chef B som tycker det var viktigt att använda en öppen kommunikation med alla, tycker själv att det är väldigt intressant hur enhetscheferna svarade på frågan om de kände sig kontrollerade. De svarade att man inte gjorde det i samma utsträckning som chef B hade förväntat sig. Plötsligt i pandemin så blev kärnverksamheten den viktigaste frågan på alla nivåer. Enhetscheferna kunde beskriva att de kände sig sedda och att det fanns ett engagemang, ett intresse och en vilja från ledningen hela vägen upp.

*De kände att vi var intresserade och att alla skulle vara involverade. Innan pandemin kunde det ju hända saker som aldrig nådde mig och som man kanske trodde att man inte var intresserad av om det inte var en brand eller något annat hemskt som hände. (Chef B)*

Chef C som är enhetschef berättar också om checklistor och rapporter som medarbetare måste signera. Den formen av kontroll är förståelig menar chefen;

*Jag tror det är svårt för en organisation att kanske göra på nåt annat sätt i sådana stressade eller sådana situationer där vi inte är beredda på hur snabbt allting ändras. (Chef C)*

Men kontrollstyrningen kom ändå till sin spets för chef C när det från ledningen kom ett beslut om att personalen måste skriva under ett papper på om man är frisk eller inte. Det gick

emot det arbetssättet där chefen istället hade arbetat fram en tillit som byggde på att personalen var öppen och ärlig med sitt mående och tog ett eget ansvar i att inte komma till jobbet om man hade symtom.

*Det kändes kontraproduktivt nånstans för jag har pratat jättemycket med personalen om att de inte skulle komma till jobbet om de hade symtom och jobbat med medvetandegörande samtal med dom och förklarat hur allvarligt det är och jag tycker att jag fått till det väldigt bra och att då komma med ett papper där de skulle skriva under varje pass att jag är frisk eller sjuk, det tycker jag är väldigt fel. Jag ville lita på min personal i den delen. (Chef C)*

Förmågan att vara transparent, öppen och ärlig och kunna möta sin personal på ett sätt som stöttar och leder framåt är en del i det annorlunda ledarskapet som krävs i en krissituation menar chef A.

*Det är svårt att känna tillit för nånstans är vi med om något som vi aldrig varit med om. Då känner jag att vi har verkligen jobbat för och lyssnat och jag försöker säga att vi har lyssnat på allt ni säger men vi kan inte verkställa allt det ni vill. Men vi tar till oss och förändrar med det vi kan göra. (Chef A)*

Det skulle vara önskvärt att fler chefer hade förmågan att inte bara bekräfta det dåliga eller älja det som är jobbigt utan också vända det hela till något bra och också säga att idag gjorde ni ett fantastiskt jobb, menar chef A och önskar att chefer hade fått mer stöttning i just hur man leder ny personal som byts ut hela tiden. Kanske är det med andra ord en önskan om att fler chefer hade förmågan att vara öppna och ärliga som chef A berättar om här även om inte de orden används:

*Jag hade önskat någon mer utifrån att bolla hur jag kunde stöttat mina chefer. Istället fick jag använda mycket mina egna meriter och min egen erfarenhet. Jag försökte vara öppen i ledningsgruppen också och säga att det var okej att vara sur och liten ibland och bekräfta att nu är det tufft. Så försökte jag coacha och pratade med dem om vad vi skulle göra, vad jag kunde bidra med och så. Det handlar ju mycket om hur du är som person då hur du tar emot det. (Chef A)*



Att dela information på ett öppet och ärligt sätt verkar vara oerhört viktigt under pandemin.

*Kommunikation blir ju viktigare i kris. Att ingen för känna att man undanhåller information när det är oroligt för då kommer den här misstänksamheten. Då är det bättre att vara öppen och säga att jag har ingen information idag. (Chef A)*

#### **5.1.4 Närvarande**

Att vara nära sina medarbetare både fysiskt och på håll. Att ha täta möten. Att kärnverksamheten är i centrum. Dessa exempel finns i berättelserna och vittnar om ett stort engagemang hos cheferna att vara närvarande. Just detta nära ledarskap beskriver alla tre har varit utmärkande för att kommunicera under pandemin.

Alla tre chefer berättar om vikten av att skydda sin egen personal men på lite olika sätt. Ett stort fokus under pandemin låg på arbetsmiljöfrågor. På grund av den stora smittorisken så handlade det ju i första hand om att skydda både personal, patienter och omsorgstagare från smitta. Chef A arbetar mest hemifrån via teams, men är på arbetsplatsen ibland, chef B arbetar hemifrån och har möten via teams. Chef C arbetar på arbetsplatsen.

Chef C beskriver hur viktigt det var att alltid vara på plats för att kunna fånga upp signaler från medarbetarna om deras behov.

*Det blev ju lite såhär att pulsen gick upp på alla. (Chef C)*

Det var viktigt att kunna ta de naturliga samtalen med personerna när någon var osäker eller orolig och då var det bättre att ta det samtalet direkt med den personen det gällde, menar chef C. Just att bemöta oro med sin kommunikation beskriver två av cheferna som en stor del i deras vardag. Enhetschefen fick peppa sin personal som berättar att även personal som hade jobbat länge i verksamheten kunde bli paralyserade av rädsla av att själva bli smittade. Då behövde jag förmedla att vi kunde lita på vår skyddsutrustning och försöka lugna menar chef C.

Chef B berättar att trots ett panikår så har medarbetare upplevt att man har kunnat göra allt som det står i deras makt att göra. De har till exempel kommit in på helgerna, de har också åkt iväg och hämtat skyddsutrustning på centrallagren. De har funnits där ”tjugoofyrasju”, menar chef B och berättar om den respons som kom från medarbetare att det var positivt under pandemin att se sina chefer så ofta. De upplevde det att trots den nästa militanta styrningen som var nödvändig i den kris som situationen var så fanns det parallellt med detta också viktig information från medarbetarna:

*Enhetscheferna fick möjlighet att jobba med det som de ska göra, alltså vara nära verksamheten, jobba ihop med medarbetarna, finnas där när det blåser, att ha det nära ledarskapet hela tiden. (Chef B)*

Just den här tillgängligheten som båda cheferna ovan berättar om menar chef B var en självklar del i ledarskapet, att om man skulle klara sig igenom detta så måste man prata med varandra menar chef B, man måste veta vad den andre ska göra och vice versa, så alla ledare var ständigt tillgängliga. En liknande berättelse om detta har chef A som på sjukhuset mötte mycket ångest och oro hos sina medarbetare. Hos dem fanns också en stor trötthet och berättar att de hade hjälp av olika stödfunktioner som psykologteam som gick runt bland medarbetarna och var närvarande hela tiden för att kunna möta upp enskilda individer där och då när de behövde det samt sjukhuskyrkan. Chef A berättar om många enskilda one to one-möten med sina medarbetare som i sin tur skulle möta medarbetare som kände sig otrygga med att lämna sina hemmateam och plötsligt jobba med andra. Men alla har fått möjlighet att prata om man har velat det har varit viktigt menar chef A.

*Det var så mycket ångest hos personalen. Detta att inte veta vad viruset stod för, inte kunna vårda de här patienterna, inte veta om jag kan bli smittad. Det har varit mycket utav existentiella tankar hos många. (Chef A)*

Ångesten och oron och att lära sig att leva i ovisshet när man inte vet från den ena dagen till den andra vad som händer har satt sina spår. Cheferna berättar om hur de fortfarande är på tårna och på beredda på att känslan av chock kommer tillbaka närsomhelst. Det finns ett stort

behov hos kollegor och medarbetare att prata om känslor och det som man är med om. Det gäller att vara tillgänglig för den sortens prat också menar chef B.

## 5.2 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att den insamlade empirin från intervjumaterialet vittnar om att chefernas internkommunikation sett ur ett beteendeperspektiv har förändrats under covid-19 pandemin. Den särskilda händelse som pandemin utgör beskrivs som en kris och har krävt delvis en annan kommunikation än ett normalt tillstånd i verksamheterna. De tre cheferna stöttar varandras berättelser i det att det är mycket som beskrivs gemensamt för alla tre chefers upplevelse av vad de menar har varit viktigt med kommunikationen under pandemin och vad som har varit utmanande. I de teman som har analyserats fram ur chefernas berättelser går det att se kopplingar till det teoretiska ramverket om tillit. Därmed skulle man kunna säga att fenomenet tillit har visat sig på ett annorlunda sätt under pandemin i organisationerna än under en normal situation. Mer om det diskuteras i nästa avsnitt.

## 6.Diskussion

”Kommunikation blir ju viktigare i kris” sa en av respondenterna i studien.

Enligt Bryman kan det viktiga och speciella med fallstudien visas först i ett sent stadium då det har blivit granskat ordentligt (Bryman, 2018). Det finns några signifikanta perspektiv i studien som är värdefulla att reflektera över.

Cheferna i min fallstudie relaterar i sina berättelser till temat som handlar om öppenhet. De tre cheferna stödjer varandras berättelser när de uttrycker att öppenhet, ärlighet och transparens har varit viktiga ingredienser i kommunikationen under pandemin. Vad de menar med det ges flera förklaringar i berättelserna. Det kan vara att förhindra att fel information och fakta styr beslut. Det kan också vara en förmåga på vilket sätt chefen bemöter en fråga från medarbetare, eller på vilket sätt information delges medarbetarna. Öppenhet och ärlighet är ett sätt att bemöta den stora osäkerhet som finns. Både vad gäller kunskap men också den stora osäkerhet om vad som ska komma runt knuten.

”Lyhörddheten har varit viktig angående öppenhet och transparens. Transparensen att visa sig sårbar att det här är fruktansvärt jobbigt, det här har vi aldrig varit med om förut, vi behöver hitta vägar tillsammans”, uttrycker sig en chef. Enligt en princip om tillit som Mayer m.fl. presenterar som en teori så är ju tillit just villigheten att ta en risk (Mayer m.fl.1995).

En av cheferna uttryckte att just lyhörddhet och att våga visa sig sårbar var den viktigaste förmågan i kommunikationen med medarbetarna under pandemin. En annan av cheferna hade önskat att fler chefer i verksamheten hade denna förmåga och funderade vidare på hur man kan rekrytera chefer med denna ledarstil. I den teoretiska ramen finns just påståendet att villigheten att ta en risk är samma sak som villigheten att visa sig sårbar i en relation (Mayer m.fl. 1995).

Två av cheferna reflekterade en del över avsaknaden av tillitsbaserad ledning och styrning under pandemin, så som detta är beskrivet i det teoretiska ramverket. De menade att tiden präglades av kontrollstyrning istället. Dessa två ställde sig också lite förundrade över att de effekter man annars förväntar sig av tillitsbaserad ledning, såsom att ledningen har fokus på kärnverksamheten, att medarbetare känner sig sedda och tillitsvärda, att det finns en nära relation mellan chef och medarbetare samt bra samverkan mellan olika instanser ändå uppstod. Det väcker reflektioner och undringar och möjligen förklaras det med att

tillitsbaserad ledning och styrning inte är ett koncept utan ett förhållningssätt (Bringselius, 2018) och i det förhållningssättet finns flera faktorer som påverkar upplevelsen av att vara tilltrodd.

Brockner m.fl. har utvecklat resonemanget om att tillit baseras på en förväntan om att den som är tilltrodd kommer att prestera ett önskat beteende. I materialet fanns ett exempel på en chef som tillämpat tillitsbaserad ledning. Efter att ha arbetat länge med att skapa en förståelse och kommunicera kunskap om vikten av att stanna hemma vid symptom ansåg sig chefen inte kunna genomföra den kontrollstyrning med checklistor som skulle garantera att man var frisk. Genom att ha tilltro till att personalen inte kommer till jobbet när de är sjuka, eller kommunicerar med chefen om det fanns tvivel så tillämpades en tillitsbaserad ledning i just den situationen. Exemplet visar också på det som Bringselius beskriver om tillit. Nämligen att den litande parten bedömer en annan part som tillitsvärdig. Alltså hur den förtjänar tillit. Att kunna hjälpa, att våga hjälpa och att vilja hjälpa denna andra part där riskbedömning också är central för vår benägenhet att visa tillit (SOU 2018:38). Kanske kom chefen till en punkt där medarbetarna förtjänade sin tillit och övervägde riskerna mot detta faktum.

De tre chefernas kommunikation under pandemin syftade naturligtvis till att möta de utmaningar från omvärlden som ett virus innebär. Enligt Shockley-Zalabak m.fl. (2010) visar temat kompetens på allt det som ingår om att bygga tillit genom de strategier man använder sig av och vilka beslut man tar. För att nå framgång behöver verksamheten vara effektiv menar författarna (Shockley-Zalabak m.fl. 2010). De berättelser om att kommunicera kunskap och etablera nya rutiner förstärker forskarnas mening.

För att medarbetare ska känna tillit till organisationen behöver de känna sig hörda. Det betyder att närmaste chef lyssnar och svarar an på behov, idéer och problem menar Shockley-Zalabak m.fl. (2010). Denna förmåga att bry sig om och vara mån om medarbetarna ges flera exempel på i chefernas berättelser som har nämnts i analysdelen. Slutsatser kan nog dras ändå till att just denna del av kommunikationen har visat sig stämma med alla tre chefernas verksamheter. I Whiteners m.fl. (1998) presentation av viktiga dimensioner av tillitsfullt beteende är

*demonstration of concern* en av fem (Whitener m.fl. 1998). Även i Vokic m.fl. studie diskuteras ett av det viktigaste resultatet att människor känner engagemang och tillfredsställelse på arbetsplatsen om internkommunikationen präglas av en nära kommunikation med sin närmsta chef (Vokic m.fl. 2020). Att bry sig om och visa empati är en viktig del i detta.

## 7. Slutsatser och vidare forskning

När jag efter att ha sammanställt resultaten i min fallstudie tittar på den studie som Chen och Scriphon genomförde 2021 (Chen m.fl. 2021), stämmer dessa resultat överens med de resultat som deras studie kommit fram till. Slutsatserna av min fallstudie kan med fördel inlemmas i följande slutsatser hämtade från Chen m.fl.

1. Kommunikationsfärdigheter hjälper ledare att maximera tillit och minimera stress och oro under osäkra tider.
2. Ledare bör dela information till de anställda med empati och optimism. I deras kommunikation bör det finnas en förståelse för den osäkerhet och oro som de anställda upplever i synnerhet när ledare måste kommunicera innehåll som kan innebära en ökning av stress och oro hos den anställde. Ledare bör komma ihåg att anställda som är oroliga lätt kan uppleva hopplöshet på grund av att man har en känsla av att förlora kontroll. Ledare bör i sin kommunikation hjälpa dem att se hoppfullt på framtiden och därmed få en känsla av kontroll. Även att kommunicera hur man kan hjälpa varandra.
3. Ledare bör vara transparenta och ärliga. Detta göra man genom att kommunicera dåliga nyheter på ett sätt som är tydligt, direkt och sanningsenligt. Detta förmedlar trovärdighet och bygger relationer och därmed tillit. På samma gång bör ledare undvika att ge fel information som skulle kunna leda till missförstånd.
4. Ledare bör förmedla fakta så fort man kan och inte gömma dåliga nyheter. Informationen bör komma regelbundet och därmed bör man ha en kommunikationsrutin så att de anställda kan förstå den reella situationen. Om denna kommunikation stannar upp kommer de anställda med all säkerhet att föreställa sig det värsta. Vidare behöver ledare upprätta ett forum för feedback där anställda får möjlighet att ställa frågor och få råd.
5. Ledare bör vara konsekventa och gå före med de nya rutiner och beteenden som man vill att anställda ska förhålla sig till. Det kan till exempel vara att hålla avstånd eller bära mask. Detta bygger tillit och respekt för varandra. Att ledare använder sin emotionella intelligens för att stärka sina relationer genom att bidra till att stötta anställdas hälsa och säkerhet är essentiell.

Sammanfattningsvis menar Chen m.fl. att konsekvenserna av deras studie visar på att ledare behöver bra kommunikationsförmågor för att dela sann och äkta information med empati och

optimism samt att ledare behöver vara eftertänksamma och kapabla att hantera förändring på ett etiskt sätt i en tid av osäkerhet (Chen m.fl., 2021).

Ambitionen med min studie var att den skulle kunna ge ny kunskap och ge indikationer på vad vi behöver veta om organisationskommunikation kopplat till tillit i en pandemi för att kunna möta kriser och förändringar i framtiden. Den skulle också kunna ge indikationer på vad som krävs för att förebygga tillit i kommunikation i en organisation inför en kommande kris. Resultaten av denna fallstudie gav tillfredsställda svar på min forskningsfråga om hur tillit visas som fenomen i chefers internkommunikation i offentlig verksamhet under pandemin. Svaren på detta är att studien har bekräftat vad resultaten av tillit i tidigare forskning visat gällande att öppenhet och ärlighet är ett sätt att bemöta den stora osäkerhet som råder. Att vara lyhörd och att våga visa sig sårbar är två av de viktigaste förmågorna i kommunikationen med medarbetare under covid-19 pandemin. Öppenhet, ärlighet och transparens i kommunikationen har genomgående varit viktiga för att hantera ständigt närvarande osäkerheter. Att kommunikationen har handlat om kärnverksamheterna har gjort att fokus har riktats till de som verksamheterna är till för, chefer har varit närvarande och medarbetare har upplevt sig sedda i sin profession. Därmed har engagemang och välvilja genomsyrat kommunikationen, vilket också tidigare forskning visar är viktiga ingredienser för tillit.

Studien visar också på en paradox nämligen att tillståndet av osäkerhet har gjort att tillitsbaserad styrning och ledning inte har varit rådande under pandemin. Därmed bekräftas inte att kommunikationen har baserats på tillit när det gäller ledning och styrning. Istället har ledning och kommunikation karaktäriserats av linjestyrning och kontroll. Det som skulle vara intressant att få mer kunskap om i framtiden är att närmare undersöka när liknande tillstånd av stor osäkerhet, behov av omedelbar handling och åtgärder uppträder. En intressant upptäckt i min studie var att när kontrollstyrningen blev för tungrodd och omfattande måste kommunikationen övergå till att vara baserad på tillit, vilket en chef berättade om. Det vore intressant att se fler exempel på hur kontroll och tillit samspelar i kommunikation i liknande situationer i framtida forskning.

Avslutningsvis vill jag gärna nämna det personliga engagemanget som har genomsyrat berättelserna från de tre respondenterna. Det var svårt att i en transkribering och analys av



materialet få fram det som finns mellan raderna, som tonfall, betoningar av ord, suckar och skratt. Denna välvilja, ännu en princip i teorin, uppenbarade sig i detta engagemang. Välviljan lyssnade jag också in hos respondenterna i det att de i sin kommunikation visade på en vilja att ta ett gemensamt ansvar för den kris som verksamheterna befann sig i. Med det kunde jag höra en stolthet mellan raderna.

## Referenslista

- Adler, P. S. (2010). *Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism*. Management and Organization Dept., Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles, California 90089-1421
- Bambacas, M. och Patrickson, M. (2008). *Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment*. *Journal of Communication Management*. Vol. 12. No 1, 2008 pp. 51-72. DOI 10.1108/13632540810854235
- Med tillit växer handlingsutrymmet - tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Huvudbetänkande av Tillitsdelegationen Stockholm 2018, SOU 2018:47
- Bringselius, L. red (2018). *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik*. Statens offentliga utredningar. SOU 2018:38
- Bringselius, L. (2018). *Tillit: En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Komlitt. Helsingborg
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. och Martin, C. (1997). *When trust matters: the moderating effect of outcome favorability*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 3, pp. 558-583.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber. Stockholm
- Chen, J. K. C och Scriphon, T. (2021). *Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership*. *Sustainability* 2021, 13, 3230  
<https://doi.org/10.3390/su13063230>
- Costa, A. C., Fulmer, C. A. och Anderson, N. R. (2018). *Trust in work teams: an integrative review, multilevel model, and future directions*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 2, pp. 169-184.
- Ellis, K. och Shockley-Zalabak, P. (2001). *Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving*, *Communication Quarterly*, 49:4, 382-398, DOI: 10.1080/01463370109385637
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Lange, T. (2015). *Social capital and job satisfaction: the case of Europe in times of economic crisis*, *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 21 No. 3, pp. 275-290.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Wiley, Chichester.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. och Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*, Academy of Management Review, Vol. 20. No. 3, pp. 709-734.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. och Davis, J. H. (2007). *An integrative model of organizational trust: past, present and future*, Academy of Management Review, Vol.32. No. 2, pp. 344-354
- Morrow, J. L., Hansen, M. H. och Pearson, A. W. (2004). *The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations*, Journal of Managerial Issues, Vol. 16 No. 1, pp. 48-64.
- Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen*. Nerenius och Santérus förlag. Stockholm
- Shockley-Zalabak, P. S (2015). *Fundamentals of Organizational Communication, Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. Pearson Education, Inc
- Shockley-Zalabak, P. S. och Morreale, S. P. (2011). *Building high-trust organizations*, Executive Forum, Spring 2011.
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. P. och Hackman, M. Z (2010). *Building the high-trust organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.
- Vokic, N. P., Bilusic, M. R. och Najjar, D. (2020). *Building organizational trust through internal communication*, Corporate Communication: An International Journal, Vol.26 No 1. 2020 pp.70-83
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A. M. och Werner, J. M. (1998). *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, The Academy of Management Review, Vol. 23 No. 3, pp. 513-530.
- Yin, R. K. (2011). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Studentlitteratur, Lund.

# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjuguide

Hur har kommunikationen med dina medarbetare påverkats under pandemin?

- Vilka kommunikativa färdigheter/förmågor anser du har varit mer viktiga än andra under vanliga omständigheter?
- Hur har detta ändrats under pandemin?
- Vad har varit svårt?
- På vilket sätt?
- Vad har varit det viktigaste syftet ned kommunikationen under pandemin?
- Finns det något du skulle ha gjort annorlunda när du tittar i backspeglarna?
- Finns det någon färdighet du önskar att du hade mer av? Vad skulle det ge tror du?

Hur relaterar du till fenomenet tillit i relation till kommunikation med medarbetare under pandemin?

- Vad betyder fenomenet tillit för dig?
- Vad har tillit betytt under pandemin?
- Vad har du haft tillit till i relation till dina medarbetare?
- Hur hänger det ihop med kommunikativa färdigheter?

## Bilaga 2: Samtyckesblankett

### **Samtycke till att delta i en fallstudie inom ramen för magisteruppsats inom Kommunikatörsprogrammet om hur tillit visas i chefers intern-kommunikation under covid-19-pandemin vt 2021. Student Anna Kopp.**

Jag har förstått den information om studien som angetts till mig muntligen. Jag har fått möjlighet att ställa frågor. Jag har fått möjlighet att läsa igenom analys och resultat under studiens gång och fått möjlighet att ställa frågor efter det.

Jag samtycker till att delta i studien.

**Plats och datum**

**Underskrift och namnförtydligande**

.....