



# Närvarande ledarskap

Innebörden och förväntningar av ett närvarande ledarskap utifrån  
medarbetarperspektiv

---

## Present leadership

The meaning and expectations of a present leadership from the perspective  
of employees

Kadriye Abedinovska

Ledarskap och offentlig organisation

Magisternivå 15 HP

Kurskod: OL613A

Termin: Vårterminen 2023

Handledare: Sissi Ingman

# Abstract

The purpose of this study is to create an understanding of and knowledge about the meaning of a present leadership from an employee perspective and to identify which expectations employees have of a present leader. The meaning of a present leadership is a relatively unexplored area, shown by previous research. Qualitative method has been used in the study, in order to be able to analyze the empirical material and answer the aim and purpose questions of the study. In order to define the work, the focus has been on public HVB operations, the data material consists of interviews with employees from different public HVB. The results of the study show that there are several important factors, such as physical presence, mental presence, trust and relationships, participation, confirmation, openness and receptivity, that are significant for a present leadership. The meaning of a present leadership differs between the respondents of the study, even if some of them have similar perceptions. Based on a constructivist theory, it can be concluded that employees' ideas about present leadership are based, to a large extent, on the concept of leadership, which is something that is constructed by each individual by themselves. This leads them to creating their own expectations of their managers and how a manager should exercise leadership.

**Keyword:** *Present leadership, Employee, Significations, Construction, Expectation*

# Sammanfattning

Studien syftar till att undersöka innebörden av ett närvarande ledarskap utifrån ett medarbetarperspektiv samt identifiera vilka förväntningar medarbetare har av en närvarande ledare. Innebörden av ett närvarande ledarskap är ett relativt outforskat område. Kvalitativ metod har därmed använts i den här studien, för att kunna analysera det empiriska materialet och besvara undersökningens frågeställningar. För att avgränsa arbetet har fokuset legat på offentliga HVB-verksamheter, därmed består datamaterialet av intervjuer med medarbetare från olika offentliga HVB. Studiens resultat visar att det finns flera viktiga faktorer, såsom fysisk närvaro, mental närvaro, tillitsfulla relationer, delaktighet, bekräftelse, öppenhet och mottaglighet som är betydande för ett närvarande ledarskap. Innebörden av ett närvarande ledarskap ser olika ut för studiens respondenter, även om en del av dem har liknande uppfattningar. Utifrån en konstruktivistisk teori kan vi dra slutsatsen att medarbetares föreställningar om ett närvarande ledarskap till stor del grundar sig på begreppet ledarskap, som är något varje individ själv konstruerar. Detta leder till att hen skapar egna förväntningar på sin chef och hur chefen ska utöva ledarskapet.

**Nyckelord:** *Närvarande ledarskap, Medarbetare, Innebörd, Konstruktion, Förväntning*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Problemformulering, syfte och frågeställningar	5
<b>2. En kort bakgrund om HVB-verksamhet</b>	<b>7</b>
<b>3. Litteraturoversikt och tidigare forskning</b>	<b>8</b>
3.1 Svensk ledarskapsforskning	8
3.2 Fysiskt frånvarande ledarskap	9
3.3 Närvarande ledarskap	11
3.3.1 Transformativ ledarskapsstil	13
3.4 Kritisk analys av litteraturen och litteratursökning	14
<b>4. Teoretiskt ramverk</b>	<b>15</b>
4.1 Föreställningar som leder till förväntningar	15
4.2 Chefskap är inte detsamma som ledarskap	16
4.3 En idealiserad föreställning om ledarskap	17
4.4 Vardagens ledarskap genom småprat	17
4.5 Transformativ ledarskapsstil - en del av närvarande ledarskap	19
<b>5. Metod</b>	<b>20</b>
5.1 Val av metod	20
5.2 Kvalitativ metod och semi-strukturerad intervjumetod	21
5.3 Trovärdighetsdiskussion	22
5.4 Etiska överväganden	23
5.5 Avgränsningar och urval	24
5.6 Genomförande av intervjuer	26
5.7 Analys av datamaterial	27
<b>6. Resultat och analys</b>	<b>29</b>
6.1 Föreställningar om ledarskap leder till förväntningar	29
6.2 Fysisk närvaro och tillgänglighet	31
6.3 Kommunikationens betydelse	33
6.3.1 Öppen och mottaglig kommunikation	34
6.4 Konsekvenserna av ett fysiskt närvarande ledarskap	35
<b>7. Diskussion</b>	<b>38</b>
<b>8. Slutsats</b>	<b>43</b>
8.1 Förslag på vidare forskning	44
<b>Referenser</b>	<b>45</b>
<b>Bilaga</b>	<b>48</b>

# 1. Inledning

Vikten av ledarskap betonas av såväl forskare som svenska massmedier, dels för att samhället ständigt är i förändring, men även för att människor blir påverkade av ledarskap på olika sätt. Sedan Covid19-pandemin tog fart, har det genomförts olika insatser av myndigheter, kommuner, regioner och andra aktörer för att dämpa smittspridningen. En viktig insats var att Folkhälsomyndigheten (2023) uppmanade alla som hade möjlighet att arbeta hemifrån att göra det. Pandemin har på flera olika sätt visat att ledarskap är kärnan i organisationer. Vikten av att anpassa sitt ledarskap efter medarbetarnas behov har därmed blivit allt tydligare, då arbete på distans påverkade både chefer och anställda på många sätt, exempelvis blev det svårare för chefer att följa upp sina medarbetare. Därmed hävdar journalisten Erik Ignerus (2022) att forskare konstaterar att pandemin har förändrat både arbetslivet och ledarskapet.

Ledarskapet handlar inte längre om vad ledaren vill utan snarare vad medarbetarna behöver för att må bra och uppnå personliga samt organisatoriska mål. Pandemin har inte enbart orsakat komplexitet, den har även gett oss rädsla och oro inför framtiden (Thunberg, 2021). I nyhetstidningen *Publikt* skriver Fatima Grönblad (2016) att många anställda i dagsläget upplever att chefen oftast är på en annan plats och dyker upp på arbetsplatsen endast när något speciellt har inträffat eller för ett plötsligt besök. Medarbetarna hinner då inte mer än att byta några allmänna ord. Chefens närvaro kan ha olika stor betydelse för medarbetarna beroende på vilken verksamhet de arbetar i. Vidare skriver Grönblad (2016) att Simon Elvnäs konstaterar att, såvida ledaren inte följer upp sina medarbetare och tillfredsställer deras förväntningar, kan det skapas en känsla av osäkerhet i gruppen, som i sin tur kan ha en negativ inverkan på organisationen.

I artikeln refererar Grönblad (2016) även till Stefan Tengblad, som hävdar att medarbetarna har önskemål om att chefen ska vara mer insatt i arbetsrelaterade frågor som dagligen uppstår på arbetsplatsen, men istället gör chefen annat under arbetstid, som att sitta på sitt kontor och arbeta med administrativa uppgifter. Chefen anser att hen är närvarande på detta sätt, men det gör inte medarbetarna. Det finns förväntningar om att chefen ska brottas med olika utmaningar tillsammans med sina medarbetare. Att chefen inte upplevs som tillräcklig närvarande av sina medarbetare kan dock bero på att en del förväntningar är orealistiska, menar Tengblad (ibid). Det finns stora förväntningar på offentligt ledarskap men även

frustration över det sättet som det utövas på. Det är därför lätt för medarbetare och chefer att fastna i en ond cirkel, speciellt i verksamheter där cheferns närvaro är av betydelse.

Mot bakgrund av ovanstående blir det intressant för mig att studera närvarande ledarskap efter Covid-19-pandemin, då många chefer, men även medarbetare, blev tvungna att jobba hemifrån. Även om många verksamheter kunde övergå till distansarbete, fanns det fortfarande verksamheter runt om i landet som inte kunde göra det. Anställda inom socialt arbete, såsom boendepersonal inom HVB, hade inte möjlighet att utföra sitt arbete hemifrån. Däremot kunde cheferna leda gruppen på distans, även om det innebar en del förändringar för organisationen och cheferns närvaro blev tydlig för verksamheten.

## 1.1 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Den allmänna ledarskapsforskningen har en lång tradition och är mycket omfattande, samtidigt som ledarskap har ett mycket brett spektrum av definitioner. Eftersom det inte finns en entydig definition av begreppet ledarskap, skapas det många olika föreställningar om hur det ska bedrivas, vilket i sin tur skapar förväntningar hos medarbetarna. Utmaningen blir synlig inom forskning, då det saknas ett erkännande av de olika betydelseerna som ledarskap kan omfatta (Alvesson & Spicer, 2012). Den enskilda individen har sin egen konstruerade uppfattning av hur ett ledarskap ska utövas och det här gäller såväl medarbetare som chefer. Därmed påverkas medarbetarnas arbetstillfredsställelse av hur ledarskapet utövas samt hur tillgänglig chefen är.

*Arbetsmiljöupplysningen* (okänd författare, u.å) belyser att ledarskap kan ha stor betydelse för medarbetarnas engagemang och trivsel på arbetsplatsen, samtidigt som det kan påverka själva organisationen, beroende på relationen mellan medarbetare och chef. Relationen kan innefatta viktiga aspekter som tillit, kommunikation och möjligheter. Chefen har en betydande roll i en organisation, då hen skapar struktur, har en stor påverkan på stämningen, arbetsplatsen och medarbetarnas upplevelser. En närvarande chef har möjlighet att påverka sina medarbetares arbetsinsatser genom att uppmuntra, belöna och ge kritik i olika former när det behövs (ibid). Beroende på organisation, kultur och miljö formas det en uppfattning om vilken typ av ledare som anses vara mest lämplig. Detta leder till att det konstrueras olika föreställningar hos medarbetarna, som senare skapar förväntningar hos dem om vad ett närvarande ledarskap innebär.

Begreppet närvarande ledarskap är svårt att definiera, då det har olika betydelser för olika personer och i olika kontexter. Ett närvarande ledarskap kan se olika ut och ha olika innebörd beroende på hur den enskilde individen uppfattar begreppet närvarande. Det är intressant att undersöka innebörden av ett närvarande ledarskap utifrån ett medarbetarperspektiv i HVB-verksamheter, där arbetsuppgifterna men även behovet av en närvarande chef skiljer sig från många andra verksamheter.

Alla verksamheter och medarbetare är inte i behov av en närvarande chef i samma utsträckning. Ledarskap är som tidigare sagt ett brett spektrum som kan studeras på många olika nivåer och utifrån olika vinklar. I denna studie kommer fokuset ligga på innebörden av närvarande ledarskap utifrån ett medarbetarperspektiv. Dels för att tidigare forskning kring ämnet närvarande ledarskap är relativt outforskat, dels för att det inte finns en entydig definition på vad ett närvarande ledarskap innebär. Det är av stort intresse att undersöka vilka effekter närvarande ledarskap har på medarbetare inom offentliga verksamheter, därmed kommer medarbetarnas synpunkter lyftas fram i denna studie för att presentera innebörder av ett närvarande ledarskap. För att avgränsa arbetet kommer fokuset ligga på offentliga HVB-verksamheter och datamaterialet består av intervjuer med medarbetare från olika offentliga HVB.

Studiens syfte är att undersöka vad ett närvarande ledarskap innebär för medarbetarna samt identifiera medarbetarnas förväntningar av en närvarande chef.

### **Frågeställningar:**

1. Hur beskriver medarbetarna ett närvarande ledarskap?
2. Hur förväntar sig medarbetarna att ett närvarande ledarskap kommer till uttryck i arbetet?

## 2. En kort bakgrund om HVB-verksamhet

HVB är en förkortning för ett hem för vård eller boende och avses vara ett hem inom socialtjänsten, som tar emot barn och unga för vård eller behandling i samarbete med ett hem. Enligt socialtjänstlagen (SOL 2001:453) sker en placering av barn och unga i HVB antingen frivilligt eller med tvång utifrån LVU-lagen (LVU 1990:52), med särskilda bestämmelser om vård av unga. För att en HVB-verksamhet ska kunna bedrivas privat, krävs det att verksamheten drivs yrkesmässigt, vilket innebär att det bland annat krävs tillstånd från Inspektionen för vård och omsorg (2023) för privata utförare att arbeta med HVB. De verksamheter som drivs av kommuner eller landsting behöver inte ett sådant tillstånd. Däremot är offentliga HVB-verksamheter skyldiga att anmälas till IVO för registrering (ibid).

Socialstyrelsen (2020) stadgar att innehållet i HVB-verksamheten ska anpassas efter den enskilda individens behov och förutsättningar. Innehållet ska dessutom utformas så att boendet upplevs som meningsfullt, då placeringen på ett HVB sker under en begränsad tid. Under den tiden ska HVB-hemmet tillgodose den placerade individens behov av daglig stöd, omsorg och en trygg livsmiljö. Verksamheten ska dessutom följa upp samt säkerställa att insatsen genomförs i enlighet med socialnämndens uppdrag, vårdplan samt de rådande regelverken. De placerade barnen och ungdomarna är i behov av vuxna omsorgspersoner som är närvarande och tillgodoser deras individuella behov. Boendepersonalen behöver ha förmågan att bedöma och ta beslut om de placerade barnen behöver ytterligare stöd i sin vardag, exempelvis på grund av psykisk eller fysisk ohälsa (ibid). Detta innebär att det kan förekomma oförutsägbara händelser där medarbetare är i ett större behov av ett närvarande ledarskap för att ta sunda beslut.

Yrkesrollen som boendepersonal på HVB är komplex, bred och mångsidig. Det är av stor vikt att boendepersonalen är professionella i sin yrkesroll och trygga vuxna personer som i vissa omständigheter ersätter föräldrarnas roll i vardagen. Det ska finnas möjlighet för de placerade barnen och ungdomarna att bygga tillitsfulla och trygga relationer med personalen som de möter i sin vardag. Därmed är det av stor vikt att personalen i verksamheten reflekterar över sitt förhållningssätt och bibehåller fokuset på verksamhetens uppdrag samt den placerade individens behov (ibid).



### 3. Litteraturöversikt och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras en litteraturöversikt och tidigare forskning. Ämnet ledarskap är välstuderat, men eftersom studien behandlar innebörden av närvarande ledarskap vill jag börja med att nämna att det finns väldigt lite forskning som behandlar medarbetares uppfattningar, föreställningar och förväntningar av ett närvarande ledarskap. Det finns ytterst lite skrivet om chefskap och ledarskap inom socialt arbete och inget mer specifikt om HVB-verksamheter. Förutsättningarna och medarbetarperspektivet är väldigt speciella för denna typ av verksamhet. Jag kommer därför presentera vetenskapliga studier om ledarskap samt om ledarens närvaro/frånvaro i allmänhet för att sedan knyta an till den här uppsatsens frågeställningar och uppsatsens diskussionsdel.

För att kunna få svar på uppsatsens frågeställningar och få en bättre förståelse samt överblick i ämnet ledarskap har jag valt att dela upp litteraturstudien i olika teman. Först kommer jag presentera svensk ledarskapsforskning, därefter introduceras fysiskt frånvarande ledarskap, sedan kommer en redogörelse av närvarande ledarskap och slutligen en kort redogörelse av den transformativa ledarskapsstilen som anses vara en del av ett närvarande ledarskap.

#### 3.1 Svensk ledarskapsforskning

I studien *Den pluralistiska ledarskapsforskningen: en översikt över svenska avhandlingar om ledarskap* (2016), undersöker forskarna Bäck, Haake, Lindberg, Rantatalo och Sparrhoff hur det svenska ledarskapet har studerats under åren 2003- 2014. I studien observerar forskarna att tidigare forskning har fokuserat på ledaren som individ, samtidigt som det har skett en utveckling i samhället och arbetslivet som handlar mer om sociala interaktioner och relationer, där både medarbetare och ledare har viktiga betydelser. Enligt Bäck et.al (2016) har den svenska ledarskapsforskningen dessutom oftast handlat om kvalitativa och "svaga" studier, där det inte går att dra några generella slutsatser utifrån resultaten, i jämförelse med den internationella forskningens "starkare", kvantitativa studier. För det mesta studeras ledarskap i ett visst sammanhang i svenska studier. Det innebär, enligt studiens samtliga forskare, att kunskapen om ledarskap i allmänhet inte utvecklas i Sverige. Vidare betonas att majoriteten av de svenska undersökningarna inte ger förslag till vidare forskning, som egentligen är betydande för att kunna kartlägga den svenska ledarskapsforskningen bättre (ibid).

Backström, Granberg och Willhelmson (2008) har studerat tvåhundra vetenskapliga artiklar kring chefs- och ledarskapsforskning och deras arbete har som syfte att framföra samt synliggöra olika former av ledarskap. Författarna förklarar att förändringarna i ett samhälle och i företag resulterar i att olika former av ledarskap utvecklas. Vidare hävdar författarna att den traditionella ledaren som fanns förr inte behövs på samma sätt idag, då det finns välutbildade medarbetare som kan ta eget ansvar och inte behöver en ledare som styr och övervakar deras arbete. Istället menar de att medarbetarna behöver en stödjande och lyhörd ledare som reder ut problem när de uppkommer, utvecklar verksamheten och medarbetarna. I studien finner forskarna att svenskt ledarskap kännetecknas av mångfald, samarbete och engagemang i gruppen. Fortsättningsvis nämner de att moderna ledare delar med sig av sin makt vilket leder till en mera decentraliserad organisation med högt bestämmande (ibid).

### 3.2 Fysiskt frånvarande ledarskap

Författaren Suzanne Weisband redogör i sin bok *Leadership at a Distance: Research in Technologically-Supported Work* (2007) för vilka utmaningar ledaren har mött och möter i samband med uppkomsten av det senare 1900-talets tekniska utveckling. Utvecklingen har lett till effektiviserad informationsdelning och kommunikation, samtidigt som det har blivit möjligt att fler än chefen får direkt tillgång till väsentliga uppgifter. Detta medför att medarbetarna på egen hand kan fatta beslut. Tack vare den tekniska utvecklingen har ledarskapets natur förändrats från ett mer hierarkiskt och fokuserat ledarskap till ett mer utlokaliserat ledarskap i organisationer. Detta innebär att ledarens roll har blivit mer coachande än tidigare, vilket resulterar i att ledaren behöver ändra sitt tillvägagångssätt när det kommer till att interagera och kommunicera med sina medarbetare (Weisband, 2007).

På samma sätt som Weisband (2007), hävdar författarna Arslan och Kuscu (2016), att samhällsutvecklingen och den teknologiska utvecklingen har förändrat ledarskapet. De menar att ledaren fokuserar mer på att samarbeta, skapa förtroendefulla relationer och ha effektiv kommunikation med sina anställda, istället för att ge order och övervaka dem, som det gällde vid traditionellt ledarskap. Arslan och Kuscu (2016) kallar det nya ledarskapet för virtuellt ledarskap, där ledaren behöver skapa effektivt samarbete, kommunikation och förtroende. För att lyckas med det anser Arslan och Kuscu (2016) att ledaren måste ha kapaciteten att bestämma sig för rätt kommunikationstyp. Med hjälp av elektroniska medier, kan den så kallade virtuella ledaren kommunicera med sina anställda. Dock är det av stor vikt att denne

har både egenskaper och beteenden som bidrar till att hen kan motivera sina anställda utan att vara fysiskt närvarande. Det är även av stor vikt att ledaren kan tala till sina anställdas känslor på distans, eftersom ledaren kan ha ett arbetslag som befinner sig i olika delar av landet eller till och med världen. Detta innebär i sin tur att ledaren behöver kunna kommunicera via elektroniska medier såsom mobiltelefon och e-post (Arslan & Kuscu, 2016).

Den teknologiska utvecklingen har bidragit till att distansarbete har blivit allt vanligare i samhället. Enligt forskningen är det ledarskapet och inte tekniken som avgör om arbete på distans fungerar på ett framgångsrikt sätt. Därmed menar Offstein, Morwick och Koskinen (2010) att det inte går att förena de traditionella ledarstilarna med distansarbete, eftersom traditionella ledare lägger stor vikt vid den fysiska interaktionen. Därför har synen på ledarskap och teorierna kring ledarskapet inte utvecklats i samma takt som tekniken. En av många faktorer som Offstein et al., (2010) har identifierat i sin studie med hjälp av intervjuer, observationer och personliga erfarenheter är att ledaren blir mer effektiv, när hen använder sig av flera olika kommunikationsvägar. Det kan vara sms, telefonsamtal, webbkonferenser, mejl etc. Ledarens telefonsamtal med sina anställda kan t ex förtydliga meddelanden som skickas via telefon och mejl. Det kan även leda till att ledaren med hjälp av sitt sätt att prata, röst och betoning, kan sätta arbetsuppgifterna i en större social och mänsklig kontext (ibid).

För att få mer kunskap om chefers erfarenheter av fysiskt frånvarande ledarskap, intervjuade Nadja Hägg (2009) svenska chefer från olika branscher. I sin masteruppsats har hon som utgångspunkt hur en frånvarande ledare leder. Studiens resultat åskådliggör att så länge cheferna verkligen upplever att de har ett uppdrag att leda, behöver inte ledarskapet vara fysiskt närvarande. Cheferna, som deltog i studien, hävdar att de är säkra på sitt yrke och sin roll, vilket Hägg menar kan ha lett till att de tolkas som ledare. I sin studie resonerar hon att de anställda troligtvis begriper sig på karaktären av sin chefs ledarskap, vilket medför att det frånvarande ledarskapet accepteras. Den fysiska närvaron betraktas inte som väsentlig för att utöva ledarskapet, så länge ledarna använder sig av de tekniska kommunikationsvägarna. För att göra fysiskt frånvarande ledarskap möjligt, betonar ledaren även vikten av att delegera ansvar och kompetens (ibid).

Medarbetarnas kompetensnivå är en annan väsentlig faktor, som påverkar det fysiskt frånvarande ledarskapet. Hägg (2009) betonar att ju högre kompetensnivån är, desto mindre blir nödvändigheten av styrning från ledaren. Studiens deltagande chefer, som är fysiskt frånvarande, uttrycker att de förmedlar sitt ledarskap genom att delegera och alltid vara kontaktbara samt tillgängliga genom de tekniska kommunikationsvägarna, men främst via telefon och mejl. Hägg (2009) förklarar att studiens resultat uppmärksammar att det frånvarande ledarskapet inte leder till några direkt negativa konsekvenser och snarare kan bidra till positiva resultat, som i sin tur gynnar organisationens utveckling.

### 3.3 Närvarande ledarskap

Stefan Tengblad och Freddy Hällstén (2002) utförde en fallstudie om omsorgsarbetet i en medelstor kommun i Sverige. I studien genomförs observationer, intervjuer och enkätsvar för att få fram datamaterial. De olika metoderna som forskarna använder sig av har som syfte att få deltagarnas egna uppfattningar om hur relationen mellan chef och medarbetare hanteras samt vilka uppfattningar de har kring sitt arbete som medarbetare eller chef. Studiens observationer har som syfte att uppmärksamma hur personalansvaret rent praktiskt bedrivs av cheferna. I observationernas resultat noterar forskarna en skillnad mellan chefer som har kontoret i kommunhuset och utlokaliserade chefer. Cheferna på kommunhuset visar sig vara mera inriktade på uppgifter som rör administrationen och är relaterade till organisationen, såsom verksamhetsplanering, medan de utlokaliserade cheferna är inriktade mot de praktiska frågorna och vill att personalen ska sträva mot samma mål. De utlokaliserade cheferna lägger tonvikten på betydelsen av att vara nära den operativa verksamheten (Tengblad & Hällstén, 2002).

Enligt Tengblad och Hällstén (2002) har cheferna gjort ett medvetet val gällande att arbeta "på plats", de menar att det är enklare för cheferna att uppfylla personalens behov och samtidigt synas för medarbetarna. På så sätt kan cheferna även bekräfta att de har koll på vilket arbete som genomförs. Medarbetarna uppger att de uppskattar att inte bara träffa sina chefer i formella och opersonliga sammanhang, såsom vid personalmöten. Forskarna betonar att studiens deltagande medarbetare, som har verksamhetsnära chefer, är mer arbetstillfredsställda än de medarbetare som har sina chefer på distans (ibid).

I sin bok *Verksamhetsnära ledarskap: kännetecken och förutsättningar* (2005) beskriver författaren Peter Westlund sitt projekt, där han undersöker verksamhetsnära ledarskap i äldre- och handikappomsorg. Syftet med projektet är att undersöka vad som karakteriserar ett verksamhetsnära ledarskap och vad det krävs från enhetschefen inom äldre- och handikappomsorgen för att kunna utveckla ett verksamhetsnära ledarskap. Westlund (2005) förklarar att projektets resultat uppmärksammar en del föreställningar och kännetecken som studiens deltagare uttryckt. Medarbetarna, som deltog i projektet, uppger att de främst tänker på den fysiska närvaron, ledarens tillgänglighet i verksamheten och att de är på samma plats som personalen befinner sig. En föreställning, som en respondent lyfter fram i projektet, är att chefen ska sitta i samma hus som personalen och ha sin dörr öppen för att möta personalen en stund varje dag och fråga hur de mår, exempelvis genom att gå runt i byggnaden (ibid).

Westlund (2005) lyfter fram ytterligare resultat som utökar respondenternas föreställningar av verksamhetsnära ledarskap, där ledaren förväntas ha möten på bestämda tider, besöker personalen på arbetsplatsen och är nåbar genom olika kommunikationsvägar, speciellt via telefon. Några andra föreställningar som synliggörs, är chefens fysiska närvaro i verksamheten, med tonvikten på att hen ska veta hur personalen arbetar och vilka omständigheter de ställs inför. Medarbetarna i projektet uppmärksammar även kommunikationen, med uttryck som att man kan komma långt med en dialog och god kommunikation. Slutligen menar Westlund (2005) att projektets resultat visar att verksamhetsnära ledarskap utmärks av en god, tillits- och förtroendefull relation mellan medarbetare och ledare.

Alvesson och Sveningsson (2003) genomför en studie där vikten av småpratet lyfts upp. I studien intervjuas chefer på ett stort internationellt företag om vad cheferna anser vara viktigt och anmärkningsvärt när det gäller ledarskap med fokus på deras egna ledarskap. Alvessons och Sveningssons syfte med undersökningen är att uppmärksamma de praktiker som skapar ett fungerande ledarskap och se förbi den heroiska bilden som finns av ledaren. I intervjuerna understryker cheferna de små sakerna i vardagen, som enligt dem handlar om att "göra ledarskap". I studiens resultat synliggörs tre viktiga beståndsdelar, som är av betydelse bland cheferna, dessa är att småprata, lyssna och sprida glädje bland medarbetarna. Cheferna anser att småpratet är väsentlig, då det skapar förtroende hos medarbetarna. Enligt de intervjuade cheferna i studien, bidrar småpratet till en bra arbetsmiljö och anses vara en del av

ledarskapet, då cheferna är ute i verksamheten och småpratar med sina medarbetare. Vidare framkommer faktorn att lyssna och vara en god lyssnare som mest bland cheferna i studien. Det framhävs att det finns olika innebörder i att lyssna, där en god lyssnare dels lyssnar för att inkludera, komma överens och skapa respekt i arbetsgruppen, dels för att skapa struktur, få medarbetarna att känna sig trygga i arbetet och bekräfta dem. Den sista faktorn som går ut på att skapa glädje på arbetsplatsen samt i arbetsgruppen, beskriver några av cheferna som en del av ledarens roll (Alvesson & Sveningsson, 2003).

### 3.3.1 Transformativ ledarskapsstil

Hilmarsson (2020) beskriver det transformativa ledarskapet som en ledarskapsstil som går ut på att ledaren inte bestämmer eller styr utan fungerar mer som ett stöd, genom att skapa goda relationer med sina anställda och bidra till deras utveckling. Det transformativa ledarskapet anses vara en del av ett coachande ledarskap, där ledarens egenskaper karakteriseras av empati, ärlighet, positiv attityd, goda etiska värderingar och att ledaren känner sig trygg i sin roll. Vidare påtalar Hilmarsson (2020) att ledaren sprider dessa egenskaper vidare till sina medarbetare och att det på så sätt skapas en god arbetsmiljö som präglas av utveckling, trygghet och delaktighet. En annan viktig aspekt som påverkar medarbetares personliga utveckling och prestation i arbetet är återkoppling och kommentarer (Stetler et al., 2011). Inom den transformativa ledarskapsstilen finns det därav möjlighet för medarbetare att få bekräftelse och återkoppling på det de arbetar med (ibid).

Mosad Zineldin (2017) har gjort en utvärdering av det transformativa ledarskapet i relation till känslor och organisatoriska resultat inom olika yrkesgrenar och sektioner på den svenska arbetsmarknaden. Utvärderingen har genomförts för att konstatera vilka delar av den transformativa ledarskapsstilen som framkallar positiva känslor hos medarbetarna samt frambringar effektiva resultat, men även vad som skapar arbetstillfredsställelse och får medarbetarna att prestera mer än förväntat. Resultatet från undersökningen visar att relationen mellan ett effektivt transformativt ledarskap och ledarnas känslor både kan förbättra och skada den organisatoriska effektiviteten. Arbetstillfredsställelsen kan till exempel påverkas, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas hälsa.

Enligt Zineldin (2017) åskådliggör studien även några oväntade resultat, exempelvis att det inte finns någon viktig korrelation mellan karisma och effektivitet i ledarskapet. Enligt Zineldin är detta uppseendeväckande, eftersom etiskt och moraliskt beteende traditionellt sett har betraktats vara beteenden som har fått medarbetare att åstadkomma mer än förväntat. Däremot visar resultatet att den starkaste faktorn som bidrar till effektivitet inom det transformativa ledarskapet är individuell omtanke, inspirerande motivation och intellektuell stimulans (ibid).

### 3.4 Kritisk analys av litteraturen och litteratursökning

Det empiriska materialet till studiens litteraturöversikt och tidigare forskning består av forskningsartiklar som är publicerade i nationella och internationella akademiska tidskrifter, som har hittats genom universitets databaser, vilket stärker källornas trovärdighet. Det var dock inte enkelt att hitta forskningsartiklar som var peer reviewed, det vill säga sakkunniga, inom området fysiskt närvarande ledarskap. Till följd av det, presenteras Nadja Häggs (2009) masteruppsats, som behandlar ämnet frånvarande ledarskap och presenterar en överblick över hur en frånvarande ledare i Sverige styr.

Undersökningens litteraturstudie har som syfte att presentera en omfattande och relevant kunskapsöversikt kring mitt forskningsområde, för att ge läsaren en bättre förståelse för studiens resultat och diskussion. Däremot kan litteraturstudien kritiseras, eftersom jag inte har lyckats hitta mycket forskning kring medarbetares föreställningar och förväntningar på ett närvarande ledarskap. Samtidigt har det bidragit till uppkomsten av denna studie, då jag vill medverka till att fylla kunskapsluckan inom detta område. Studiens teoretiska ramverk är kompletterande och tillräckligt för att kunna analysera uppsatsens insamlade data och med hjälp av studiens valda metod anser jag att litteraturstudien är tillräcklig.

## 4. Teoretiskt ramverk

Följande avsnitt har som syfte att presentera uppsatsens teoretiska referensram, som sedan kommer användas för att analysera det empiriska materialet. Utgångspunkten i denna studie är att undersöka innebörden av ett närvarande ledarskap utifrån medarbetarnas perspektiv i olika HVB-verksamheter och vilka föreställningar samt förväntningar det finns om ämnet närvarande ledarskap. Därmed inleds teorin med vad föreställningar innebär och hur de skapas, för att förstå de förväntningar som studiens respondenter har om ett närvarande ledarskap. Senare beskrivs *chefskap är inte detsamma som ledarskap* (kap. 4.2) och *en idealiserad föreställning av ledarskap* (kap. 4.3) för att förstå utgångspunkterna i det som skapar föreställningar om ledarskapet. Slutligen redogörs *vardagens ledarskap genom småpratet* (4.4) och *det transformativa ledarskapet - en del av närvarande ledarskap* (4.5) för att kunna analysera medarbetarnas föreställningar och förväntningar utifrån ett teoretiskt perspektiv.

### 4.1 Föreställningar som leder till förväntningar

Utgångspunkten i denna studie om medarbetarnas föreställningar om ett närvarande ledarskap grundar sig till en stor del i begreppet ledarskap, som är något varje individ själv konstruerar, men även i medarbetarnas uppfattningar som skapar förväntningar på deras chefer och hur cheferna ska utöva ledarskapet. Föreställningarna ser olika ut och berör olika områden. En föreställning kan handla om hur relationen mellan chefen och medarbetaren ska vara, medan en annan föreställning kan gälla chefens närvaro. För att förstå chefers ledarskap bättre, kommer några utgångspunkter som skapar föreställningar hos medarbetare att presenteras nedan.

Människor skapar olika föreställningar om vad ledarskap är, eftersom ledarskap framställs på många olika sätt i samhället, media, böcker och tidningar (Sveningsson et al., 2012). Detta är en av anledningarna till att det inte finns en entydig definition och föreställning om ledarskap, då det oftast förmedlas genom berättelser (Kallifatides, 2009). Alla de olika konstruktionerna och föreställningarna som finns om ledarskap, skapar enligt Alvesson och Spicer (2012) olika tolkningar och erfarenheter om vad det egentligen innebär, vilket i sin tur gör begreppet ledarskap komplext och svårt att förstå. Även om det inte finns en entydig definition av begreppet, används det dagligen för att kunna få en förståelse för den



organisatoriska världen. Om förväntningar och föreställningar om ledarskapet inte motsvarar hur det ser ut i verkligheten, kan det ställa till problem för hur människor tolkar chefers vardagliga arbete (Alvesson & Spicer, 2012).

Alvesson och Spicer (2012) betonar att människor uppfinner en version av ledarskap, till följd av bland annat sina antaganden och förväntningar. Vilken typ av människa man är och vilka behov man har påverkar ens föreställningar om ledarskap. Olika personligheter eftertraktar olika typer av ledare, samtidigt som förväntningarna på ledarna varierar. Eftersom varje enskild individ har en egen bild om vad som är bra ledarskap, blir också önskemålen på vilken typ av ledarskap de vill ha olika. Detta beroende på vilka krav som ställs på ledarskapet (ibid). Med tanke på att ledare också formar sitt eget ledarskap och har egna föreställningar på hur ett bra ledarskap ska bedrivas, kan de uppleva svårigheter med att uppnå framgång och bemöta de olika föreställningar samt förväntningar som finns på dem. På så sätt kan det bli ett problem mellan vad en chef anser vara bra ledarskap och vad de anställda anser vara bra ledarskap. Detta skapar även stor osäkerhet och spänningar kring ämnet ledarskap (ibid).

## 4.2 Chefskap är inte detsamma som ledarskap

Utöver ett ledarskap är chefer skyldiga att utöva ett sorts chefskap, där chefen ansvarar för organisationens övergripande mål. En chef har stora ansvarsområden när det gäller att lösa problem som uppstår i organisationen, liksom att planera och budgetera. Därmed skiljer sig chefskap från ledarskap, som går ut på att engagera medarbetare, få alla att sträva mot och nå organisationens övergripande mål och ägna sig åt förändringar (Yukl, 2013). Enligt Alvesson och Spicer (2012) är ledarskap många gånger associerat med chefskap, vilket de menar kan underlätta förståelsen av vad chefspositioner innebär, där både chefskap och ledarskap är viktiga och inte uteslutande.

Alvesson och Spicer (2012) hävdar att ledarskap ofta framställs som en position och för det mesta är det chefer som blir tilldelade en sådan ledarskapsposition. Detta kan dock bli problematiskt, då chefspositionen inte automatiskt betyder att personen behöver utöva ledarskap eller vara en ledare. Med detta sagt, utövas inte ledarskap, i praktiken, av alla chefer eller individer som har en ledarskapsposition, dels för att det är ett komplicerat uppdrag, dels för att det handlar om en social process som går ut på att få sina medarbetare

eller följare att följa en. Det är ganska vanligt att människor följer en person bara för att denne har en chefsposition, men som Yukl (2013) hävdar, förväntas en chef bedriva ledarskap, vilket anses vara en del av hens arbetsroll, det vill säga att styra och leda en grupp. Detta leder i sin tur till att medarbetare skapar förväntningar samt föreställningar på chefen att bedriva bra ledarskap, då chefen har en ledarskapsposition (Alvesson & Spicer, 2012).

### 4.3 En idealiserad föreställning om ledarskap

Enligt James R. Meindl (1990) är det mycket enklare att ha en bild av vad ledarskap innebär än att utöva det som föreställs och förväntas i verkligheten. Han menar att föreställningarna om vad och hur ledarskap ska bedrivas kan vara en aning romantiserade, vilket gör det nästan omöjligt att leva upp till i verkligheten. Den idealistiska bilden av ledarskap, som Meindl benämner som romantiserad, innebär att människor har en önskan om att tro att en ledare har kontroll och styrning över vad som sker i en organisation. Det finns helt enkelt ett antagande om att ledarskapet ska medföra ett stort ansvarstagande och frambringa resultat. Detta leder till att chefer förväntas ha mycket höga krav på sitt ledarskap och hur de ska leva upp till dem, men även på deras arbete samt hur de ska uppnå sina medarbetares förväntningar (Meindl, 1990). Även Alvesson och Spicer (2012) betonar att det finns en förskönad bild av ledarskap, där individer har en uppfattning om att den som leder ska agera med stort självförtroende och axla en så kallad ledarskapsmantel. Därmed menar författarna att förväntningarna som finns på ledarskapets arbete förstoras.

### 4.4 Vardagens ledarskap genom småprat

Ledarskap ur ett medarbetarperspektiv har studerats av Gunnar Ekman (2003) under en tioårsperiod. Enligt Ekman är de informella samtalen, eller småpratet som han kallar det, avgörande för vad som sker på arbetsplatsen. Därmed menar han att ledarskap kan formas efter småprat med medarbetarna. Ekman hävdar att kommunikationen har en effekt att stärka medarbetarna, eftersom problem kan lösas direkt när de uppstår, vilket minskar stressen för de anställda och risken för utbrändhet. Kommunikationen spelar därför en stor roll i ledarskapssammanhang, där småpratet kan väcka nya innovativa idéer samt leda till att problem lyfts fram och diskuteras. Med hjälp av småprat delar Ekman (2003) in ledarskap i fyra stenar, en i varje hörn och beskriver dem i sin så kallade LGSP - modell. Hörnstenarna består av att skapa en bra kultur, förmedla budskap, bygga förtroende och leda lärandet (ibid).

Enligt Ekman (2003) är det viktigt att ledaren skapar en bra kultur. För att ledaren ska kunna etablera värderingar och normer i arbetsgruppen, är det väsentligt att ledaren är närvarande. I annat fall kan en stark kultur bland medarbetarna skapas, där ledaren riskerar att exkluderas. För att en organisations budskap ska stämma överens i alla arenor är det viktigt att leda kulturen rätt, menar Ekman. En annan aspekt som gör att kulturen är en viktig del, är att kulturens normer kan påverka lärandet både i positiv och negativ bemärkelse. Därmed menar Ekman (2003) att det är ledarens skyldighet och ansvar att vara tydlig och ändra på de normer som behöver förändras i en organisation.

Ekman (2003) åskådliggör att hörnstenen som består av att förmedla budskap går ut på att centralisera de formella mötenas innehåll och göra dem mer väsentliga. På det sättet blir det mer begripligt och meningsfullt för medarbetarna att förstå vad som sker i organisationen och varför vissa omständigheter inträffar. Ekman betonar att ledaren har som uppgift att förtydliga budskapet och sprida tankar om organisationens helhet. Ledaren kan med hjälp av småpratet lära sig hur medarbetarna tänker och få deras synpunkter kring vad de anser är rimligt för organisationen. Ledaren kan på så sätt ha det i beaktning vid beslutsfattande (ibid).

Ekman (2003) hörnsten, som går ut på att bygga förtroende, innebär att en ledare måste kunna småprata och förmedla normer med sitt småprat. Detta innebär i sin tur att en ledare behöver vara så insatt i verksamheten att hen uppfattar signaler i arbetsgruppen och vid behov kan ingripa, till exempel om någonting är på gång att hända. Ekman poängterar att det är viktigt att det i sådana fall sker på ledarskapets villkor.

Hörnstenen att leda lärandet handlar enligt Ekman (2003) om att det är ledarens ansvar att utveckla och sprida organisationens kunskaper och dess kompetenser, som till stor del ägs av medarbetarna som utövar den dagliga verksamheten. Det är betydelsefullt att kunskap sprids inom en verksamhet, men även över enhetsgränserna i en organisation. Enligt Ekman kan ledaren genom småpratet, det vill säga samtalen kring sådant som inte har fungerat, finna och lösa problem som leder till bra lärande. Därmed blir ledarens uppgift att skapa tillfällen för småprat som kan leda till lärande. Sammanfattningsvis hävdar Ekman (2003) att det är möjligt att leda genom småprat ifall dessa fyra delar beaktas, men att det samtidigt krävs att ledaren är modig, har en vilja att sammanbinda en arbetsgrupp och ett genuint intresse för människor.

I kapitel 3.3 Närvarande ledarskap redogör jag för två olika studier som bl. a behandlar frågan om närvarande ledarskap. I sin undersökning finner Alvesson och Sveningsson (2003) att det är viktigt för chefen att vara närvarande genom att småprata, lyssna och sprida glädje. Chefens fysiska närvaro är enligt Tengblad och Hällsten (2002) ett viktigt sätt att bekräfta sina medarbetare i deras arbete. Dessa teorier ligger också till grund för min analys.

## 4.5 Transformativ ledarskapsstil - en del av närvarande ledarskap

Det transformativa ledarskapet handlar om en process där ledaren har som avsikt att transformera sina medarbetare vad gäller medarbetarnas värderingar, känslor och långsiktiga mål. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) gäller det att få medarbetarna att åstadkomma mer än vad som förväntas av dem. I det transformativa ledarskapet bygger ledaren sina relationer till medarbetarna utifrån ett ömsesidigt givande och tagande. Dock handlar det transformativa ledarskapet främst om att väcka medarbetarnas motivation, moral och inspiration, dels för att få medarbetarna att sträva mot gemensamma intressen i arbetsgruppen, dels för att de ska kunna prestera mer än vad de själva tror är möjligt (ibid).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) är karisma en viktig del inom den transformativa ledarskapsstilen. Det karismatiska beteendet medför att ledaren förhåller sig på ett sätt som får medarbetarna att influeras av värderingarna, målen och ambitionerna som ledaren har. Detta resulterar i sin tur i att medarbetarna vill förknippas med sin ledare och ta till sig ledarens idéer. Ett annat beteende som utmärker den transformativa ledaren är den intellektuella stimulansen, som innebär att ledaren bidrar till innovation och kreativitet genom att utmana sina medarbetares intellekt. Ledaren ska alltså uppmuntra sina medarbetares kreativitet i arbetet, för att de ska kunna utveckla sina färdigheter. Därmed är det viktigt att ledaren ser varje enskild medarbetare och coachar dem utifrån deras behov (ibid).

Ledaren ska också, enligt Jacobsen och Thorsvik (2021), ha kompetensen att förmedla ett mål eller en vision till sina medarbetare genom att inspirera och motivera dem. Ledaren ska även ha en individuell omtanke, vilket går ut på att ledaren förespråkar ett stöttande arbetsklimat, där ledaren ser varje medarbetares individuella behov, ambitioner och mål i arbetet.

Sammanfattningsvis beskrivs den transformativa ledaren som en person som ska vara en förebild för sina medarbetare, sträva efter att skapa gemensamma värderingar för att vinna sina medarbetares förtroende, ge feedback och lyssna på alla sina medarbetare (ibid).

## 5. Metod

I detta avsnitt kommer uppsatsens undersökningsmetod samt upplägg att presenteras.

Avsnittet omfattar en beskrivning av undersökningens tillvägagångssätt och en redogörelse för val av metod, urval av intervjupersoner, insamling av empiriskt material och slutligen en diskussion om studiens kvalitet i förhållande till de etiska aspekterna samt tillförlitlighet.

### 5.1 Val av metod

Metoden som jag har valt att använda för denna uppsats är kvalitativ studie tillsammans med semistrukturerade intervjuer. För att besvara undersökningens syfte och frågeställningar har bedömningen varit att kvalitativa, semistrukturerade intervjuer är den datainsamlingsmetod som är mest relevant för att få svar på den enskilda individens uppfattning och förväntningar av ett närvarande ledarskap. Enligt Alan Bryman (2012) är intervjuer en givande metod att använda sig av när det gäller att undersöka uppfattningar, åsikter och känslor med hjälp av frågor. Semistrukturerade frågor ger studiens respondenter möjlighet att föra fram egna åsikter, ståndpunkter och uppfattningar när det gäller närvarande ledarskap. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer får deltagarna berätta om sina tolkningar, erfarenheter och prata öppet om ämnet. Tack vare den kvalitativa metoden får forskaren, till skillnad från en kvantitativ metod, dessutom möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna, för att bredda svaren (ibid).

Uppsatsen har som syfte att undersöka innebörden av ett närvarande ledarskap utifrån medarbetarnas föreställningar och förväntningar, därmed hade det varit svårt att få reda på det genom kvantitativa metoder, såsom enkäter, där svarsalternativen är bestämda på förhand. Semistrukturerade intervjuer ger möjlighet till flexibilitet och ett djupgående utforskande, tack vare möjligheten att kunna fördefiniera frågor samt ställa följdfrågor (Bryman, 2011). Den kvalitativa metoden kommer att genomföras med intervjuer av medarbetarna för att samla in och analysera intervjudata utifrån subjektiva upplevelser. I följande kapitel redogörs för de teorier som ligger till grund för mitt metodval, samt de fyra forskningsetiska kraven (kap. 5.7) som är viktiga att uppfylla och ta hänsyn till vid kvalitativa studier för att säkra godtagbar kvalitet, samt stärka forskningens trovärdighet.

## 5.2 Kvalitativ metod och semi-strukturerad intervjumetod

Med hjälp av kvalitativ forskning får man en uppfattning om den enskilda individens eller en grupp individers livsvärld (Hartman, 2004). Varje enskild individ skapar en egen uppfattning om hur världen är konstruerad, vilket utgör vår livsvärld. Hartman hävdar att de kvalitativa metoderna har sin grund inom hermeneutiken, som innebär läran om att förstå människors föreställningar om världen och den mening de tillskriver företeelser i den. Kvalitativa metoder är tolkande och de skapar en insikt om hur medverkande i en särskild miljö uppfattar sin omgivning (Bryman, 2011). Således är kvalitativ forskning relevant i denna undersökning, då syftet är att förstå innebörden av ett närvarande ledarskap utifrån medarbetarperspektiv och ta reda på vilka förväntningar medarbetarna har. Det vill säga undersöka fenomen som inte är mätbara utan kräver tolkning och förståelse (ibid). Syftet med det kvalitativa är inte kvantifiering, där man vill veta antalet eller mängden, snarare handlar det om förståelsen för hur den enskilda individen upplever sin situation (Hartman, 2004).

Direkt samtal anses vara den väsentligaste förutsättningen för att ta del av den enskilda individens medvetande (Bryman, 2011). Därmed hävdar han att den mest använda metoden i kvalitativ forskning är intervjuer, då intervjuer fungerar väldigt bra när det handlar om insamling av kvalitativ data. Semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer är de vanligaste intervjumetoderna som forskare använder sig av vid kvalitativa studier. Enligt Bryman (2011) ger semistrukturerade intervjuer även möjlighet till flexibilitet och en djupgående utforskande, tack vare möjligheten att kunna definiera frågor i förväg samt ställa följdfrågor.

I semistrukturerade intervjuer kan forskaren utforska ämnet och ställa följdfrågor beroende på vad respondenten säger och tycker är viktigt. Intervjun kan på så sätt röra sig åt olika håll och forskaren har i sådana intervjuer med sig en ganska specifik lista över ämnen som ska beröras, vilket även kallas för en intervjuguide (Bryman, 2011). Däremot har respondenten friheten att formulera svaren på sitt eget sätt. Intervjufrågorna som står i intervjuguiden behöver inte ställas i den följd som de står i, eftersom frågor som inte finns i guiden också kan ställas under intervjun. Sådana frågor behöver dock knyta an till något som respondenten har sagt. Följaktligen syftar kvalitativa intervjuer till att vara flexibla, då respondenten själv får välja att utveckla sina resonemang och även ta upp nya ämnen under intervjuns gång (ibid).

### 5.3 Trovärdighetsdiskussion

Bryman (2011) anser att det är betydande att eftersträva tillförlitlighet i kvalitativa studier. För att uppnå trovärdighet i studier med kvalitativ metod används tillförlitlighet, som består av fyra delkriterier; pålitlighet, trovärdighet, konfirmering och överförbarhet. Pålitlighet innebär att den som forskar ska tillägna sig ett granskande synsätt, vilket går ut på att man ser till att det skapas en tillgänglig samt fullständig beskrivning av alla skeden av forskningsprocessen såsom problemformulering, val av metod och undersökningspersoner etc (ibid).

I kvalitativ forskning baseras inte trovärdigheten på att det finns en självklar sanning, istället uppmärksammar man vilka prioriteringar forskaren har gjort och utgår ifrån hur hens arbetsflöde har sett ut, för att konstatera studiens trovärdighet. Enligt Bryman (2011) skapas studiens trovärdighet genom att forskningen genomförs i överensstämmelse med de regler som finns och likaså är det viktigt att rapportera undersökningens resultat till studiens respondenter. Därmed ska uppsatsen skickas till samtliga deltagare via mejl, brev eller på ett annat sätt efter publicering. Undersökningen genomfördes i enlighet med de regler som finns, till exempel genom att följa de forskningsetiska kraven som presenterats ovan.

Konfirmeringen går ut på att forskaren ska undvika att teoretiska inriktningar eller personliga värderingar påverkar genomförandet av samt slutsatserna i undersökningen. Med detta sagt ska forskaren vara medveten om och i allra högsta grad ge intryck av att vara trovärdig och pålitlig (Bryman, 2011). För att förverkliga möjligheten att konfirmera och tillgodose en analys har jag försökt styra det insamlade materialet så lite som möjligt och inte låtit mina egna teorier och värderingar påverka studiens resultat.

Överförbarhet innebär ungefär hur överförbar studiens resultat är till en annan kontext (Bryman, 2011). Denna studie har som syfte att undersöka och identifiera medarbetarnas förväntningar och föreställningar av ledarskap samt vilka uppfattningar det finns kring ett närvarande ledarskap inom offentliga HVB-verksamheter. Endast ett fåtal respondenter har deltagit i studien och därför bedömer jag som forskare att studiens resultat inte går att generalisera. Däremot kan studiens resultat inspirera andra studenter till fler undersökningar inom detta område.

## 5.4 Etiska överväganden

Det finns fyra grundläggande forskningsetiska krav gällande forskning, som är viktiga att uppfylla och ta hänsyn till vid undersökningar, för att säkra godtagbar kvalitet genom forskningsprocessen. Dessa fyra krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet och består av olika principer och forskningsregler (Bryman, 2011).

Det första kravet innebär att studiens respondenter skall bli informerade om vad syftet med den aktuella forskningen är och att det är frivilligt att delta i intervjuerna, vilket innebär att respondenterna kan hoppa av ifall de inte vill delta längre (Vetenskapsrådet, 2002).

Respondenterna, som fick förfrågan och medverkade i denna studie, mottog grundläggande information via mejl innan de tackat ja till medverkan. Informationsbrevet bestod av information om studiens övergripande syfte, vem jag som forskare är, vilken roll de kommer att ha i studien, hur intervjumaterialet kommer att användas samt att det är frivilligt att delta i undersökningen. Dessutom har de etiska kraven förklarats i mejlet för att öka respondenternas medvetenhet.

Samtyckeskravet går ut på att undersökningens deltagare har rätt till att på egen hand bestämma över sin medverkan, hur länge de vill delta i studien samt på vilka premisser (Vetenskapsrådet, 2002). Därmed behöver studiens forskare förse sig med samtycke av deltagarna, vilket skedde i denna studie, där varje enskild respondent gav ett muntligt samtycke till deltagande innan intervjun genomfördes.

Bryman (2011) förklarar att konfidentialitetskravet är det krav som är svårast att säkerställa och hantera, då läsaren inte ska kunna identifiera deltagarna i undersökningen. Detta innebär att information om undersökningens deltagare ska tillhandahållas med den högsta möjliga konfidentialitet där bland annat personuppgifter skall förvaras på ett sätt som är oåtkomligt för obehöriga (Vetenskapsrådet, 2002). I denna undersökning har allt datamaterial presenterats anonymt, med hänsyn till att alla deltagare är anonyma och inte ska kunna identifieras. Dessutom är det endast studiens forskare som har tillgång till inspelningarna från intervjuerna.



Nyttjandekravet går ut på att de insamlade uppgifterna om respondenterna enbart får användas i denna undersökning (Vetenskapsrådet, 2002). I studien har materialet, det vill säga informationen från respondenterna, endast använts till denna studie och som det tidigare har nämnts är det endast jag som har tillgång till datamaterialet både i inspelningsformat och transkribering. Dessutom har de inspelade intervjuerna raderats efter att materialet blivit transkriberat. I studien har jag även endast använt mig av information som jag fått från respondenterna, utan några egna tillägg.

Utöver urvalsprocessen och de forskningsetiska kraven, har jag under datainsamlingen uppmärksammat att det inte får synas vad den enskilde respondenten har uttalat om sina chefer/ledare. Därmed har det varit av stor vikt att inte namnge de olika verksamheterna, som undersökningens respondenter arbetar i, samt att undvika att ställa specifika frågor som kan medföra en negativ inverkan på organisationen. Med detta sagt har det funnits en medvetenhet under studiens gång om att det har funnits risk för att medarbetarna som deltagit i undersökningen har haft möjlighet att anklaga sin nuvarande eller tidigare chef. Därmed har det varit av stor vikt att inte namnge de olika verksamheterna som undersökningens respondenter arbetar i.

## 5.5 Avgränsningar och urval

Denna studie har sin utgångspunkt i att undersöka innebörden av ett närvarande ledarskap utifrån medarbetarnas perspektiv samt identifiera deras förväntningar på ett närvarande ledarskap. Den ursprungliga idén till uppsatsen var att göra en studie som jämför medarbetares och chefers föreställningar på ett närvarande ledarskap. Detta skulle dock blivit för omfattande, därav har avgränsningen skett och den primära idén har lagts ner. En ytterligare avgränsning är att undersökningen ska rikta sig mot medarbetare i offentliga HVB-verksamheter.

Urvalet i denna undersökning är ett så kallat subjektivt urval. Urvalsmetoden innebär en process där respondenter väljs ut med hänsyn till om de passar in i fenomenet som undersöks (Denscombe, 2009). Forskaren kan med hjälp av ett subjektivt urval välja ut individer som antas ha en väsentlig betydelse för studien, vilket kan vara en fördel med metoden (ibid). Eftersom studien undersöker medarbetare och deras uppfattningar om ett närvarande ledarskap, kommer subjektivt urval vara användbart i denna undersökning. Genom att

använda mig av subjektiv urval kan jag närma mig intervjupersonerna som antas ha avgörande betydelse för studien (Denscombe, 2009). Därmed har boendepersonal varit relevanta att vända sig till, då undersökningen avgränsar sig till HVB-verksamheter som är bemannade dygnet runt.

Det är svårt att veta hur många personer som ska delta eller intervjuer man ska genomföra för att komma åt tillräckligt med data, men det är sällan att ett högt antal informanter ger ytterligare information (Alvehus, 2023). Istället är det bättre att försöka välja ut informanter som både representerar olika åsikter, men även innehar kunskap om det ämnet forskaren vill studera. Detta främst för att man vill komma åt informanternas subjektiva upplevelser samt föreställningar (ibid). Med utmaningarna i åtanke var fokuset att hitta deltagare som matchar studiens syfte och frågeställningar, det vill säga medarbetare inom offentligt bedrivna boendeverksamheter.

Respondenterna som deltog i undersökningen har valts ut utifrån mitt kontaktnät. De offentliga verksamheterna som kontaktades var lämpliga att delta i denna studie, då de är bemannade dygnet runt och arbetar med klienter. I denna studie har jag valt att intervjua totalt 9 respondenter från olika offentliga HVB-verksamheter. Antalet respondenter har valts ut med hänsyn till den begränsade tiden för studien. Innan intervjuerna genomfördes, mottog respondenterna ett informationsbrev om de etiska överväganden samt ramarna för intervjun, vilket kunde vara till hjälp för dem för att förstå undersökningens syfte samt hur intervjun skulle användas. Med hänsyn till respondenternas integritet och anonymitet har jag valt att inte återge vilka kommuner de offentliga verksamheterna tillhör i min undersökning.

I tabellen nedan presenteras studiens 9 respondenter. Deltagarna arbetar inom samma förvaltning men inom olika HVB- verksamheter och har olika enhetschefer. Förvaltningen har totalt 3 verksamheter och där arbetar både ordinarie boendepersonal och vikarier. Urvalet för denna studie har varit 3 ordinarie boendepersonal från varje verksamhet, eftersom de går på schema, har olika chefer och en annan sorts relation till sina chefer jämfört med vikarier. I tabellen presenteras medarbetare med deras respektive yrkestitel, vilken verksamhet de arbetar inom och en kod som underlättar för läsaren att identifiera vilken verksamhet samtliga medarbetare arbetar inom. Studiens respondenter är anonyma och därmed kommer inte verksamheternas namn anges.

<b>Verksamhet</b>	<b>Titel</b>	<b>Kod</b>
Verksamhet 1	Socionom	V1S1
Verksamhet 1	Socialpedagog	V1SP1
Verksamhet 1	Behandlingsassistent	V1B1
Verksamhet 2	Socialpedagog	V2SP1
Verksamhet 2	Behandlingsassistent	V2B1
Verksamhet 2	Socialpedagog	V2SP2
Verksamhet 3	Socionom	V3S1
Verksamhet 3	Socionom	V3S2
Verksamhet 3	Socialpedagog	V3SP1

*Här presenteras medarbetarnas titlar och vilken verksamhet de tillhör*

## 5.6 Genomförande av intervjuer

Innan intervjuerna genomfördes med studiens respondenter skapades en intervjuguide, utifrån studiens frågeställningar; hur beskriver medarbetarna ett närvarande ledarskap? Och hur förväntar sig medarbetarna att ett närvarande ledarskap kommer till uttryck i arbetet? Intervjuguiden är som ett manus för intervjuscenen och strukturerar intervjuens förlopp mer eller mindre (Kvale & Brinkman, 2014). Guiden som jag skapade innehöll fem olika frågekategorier; inledande frågor, närvarande ledarskap, föreställningar, kommunikation och tillgänglighet. Under de fem kategorierna formulerades diverse frågor som skulle vara enkla och tydliga, för att de inte skulle skapa missförstånd under intervjuernas genomförande. Även Kvale och Brinkmann (2014) hävdar att det är fördelaktigt att ställa enkla och tydliga frågor, därmed har intervjuguiden varit ett hjälpmedel för mig under intervjuernas genomförande. De inledande frågorna ställdes för att veta hur länge respondenten jobbat inom verksamheten samt dennes erfarenheter och hur en arbetsdag kan se ut.

Frågorna under de olika kategorierna grundar sig på medarbetarnas upplevelser av ett närvarande ledarskap inom den offentliga organisationen, samt deras behov och föreställningar om en närvarande ledare. Under intervjuens gång ställdes frågorna utifrån den skrivna ordningen, för att skapa en behaglig ordningsföljd samt flyt i intervjun. Det förekom även kontrollfrågor för att säkerställa att svaren tolkades rätt. För att skapa utrymme för

respondenterna att svara fritt på frågorna utifrån deras perspektiv, var intervjuguiden för denna studie av semistrukturerad karaktär (se kap 5.2).

I början av intervjuerna sammanställdes en introduktion, där jag presenterade mig själv och de etiska forskningskraven för respondenterna. Detta för att säkerställa att informationen har tolkats rätt. Vidare genomfördes intervjuerna med hjälp av fysiska möten med respondenterna. De fick själva bestämma tid och plats för intervjuerna för att underlätta deras medverkan, vilket ledde till att intervjuernas platser var olika. Dock utfördes majoriteten av intervjuerna på respondenternas arbetsplatser. Efter att ha fått respondenternas samtycke spelades intervjuerna in, för att underlätta transkribering samt fortsatt analys av datamaterialet. I slutet av intervjuerna ställdes frågan om respondenterna ville ändra ett svar som hade behandlats eller lägga till något ytterligare utifrån de frågor som ställts. Under intervjuerna fick jag möjlighet att ställa kontrollfrågor kring några svar för att garantera rätt uppfattning.

## 5.7 Analys av datamaterial

För att underlätta analysen har transkribering av intervjuer gjorts efter att alla intervjuer har genomförts. Allt intervjumaterial har transkriberats ordagrant, vilket innebär att ljudfilen spelades upp ett flertal gånger. Detta för att inte missa något uttalande men även för att säkerställa att transkriberingen blivit korrekt. Vid transkribering har jag fått möjlighet till ordentlig analys av respondenternas svar, men även främjat sökandet efter flera perspektiv som sedan användes i analysen. Datamaterialet sorterades genom kodning, för att få en bättre tolkning och förståelse för den insamlade datan. Kvale och Brinkman (2014) kallar den sortens analys för intervjuanalys med fokus på mening, där första steget består av en kodning av materialet.

För att få en djupare förståelse samt tolka den insamlade datan använde jag mig av kodning efter transkriberingen. Kodningen innebar att jag gick igenom en intervju åt gången med fokus på att markera och klassificera de uttalanden, ord samt meningar som var av betydelse för undersökningens syfte och frågeställningar. Detta är en av de vanligaste formerna för dataanalys idag (Kvale & Brinkmann, 2014). Vid kodningen av intervjumaterialet använde jag mig även av en "tematisk analys", som Bryman (2011) kallar det. Det innebär att jag utgick från återkommande teman i intervjuerna för att kunna jämföra empirin med det

teoretiska ramverket samt tidigare forskning. Kodningen går ut på märkning och klassificering av betydande delar av datamaterialet som är väsentliga för studiens frågeställningar (Bryman, 2011). Med hjälp av kodningen kunde jag både sortera och studera den insamlade datan. Efter kodningen kategoriserades materialet till fem större teman, där vardera tema representerade olika delar av vad respondenterna ansåg vara ett närvarande ledarskap. De fem teman som skapades med hjälp av kodningen var föreställningar om ledarskap, fysisk närvaro, tillgänglighet, kommunikationens betydelse och konsekvenserna av fysiskt närvarande ledarskap.

## 6. Resultat och analys

I detta kapitel redovisas studiens resultat och analys. Studiens frågeställningar, hur beskriver medarbetarna ett närvarande ledarskap? Och hur förväntar sig medarbetarna att ett närvarande ledarskap kommer till uttryck i arbetet? kommer att besvaras i denna text samt analyseras med användning av uppsatsens teoretiska referensram. Syftet med arbetet är att undersöka vad ett närvarande ledarskap innebär för medarbetarna samt identifiera medarbetarnas förväntningar av en närvarande chef. Under intervjuernas sammanställning har teman, såsom föreställningar om ledarskap, fysisk närvaro, kommunikations betydelse, tillgänglighet och konsekvenserna av ett fysiskt närvarande ledarskap varit övergripande.

Efter ett inledande kapitel om Föreställningar om ledarskap (kap 6.1), följer Fysisk närvaro och tillgänglighet (kap 6.2), Kommunikationens betydelse (kap 6.3) och avslutningsvis Konsekvenserna av ett fysiskt närvarande ledarskap (kap 6.4). Medarbetarnas citat presenteras löpande i texten och varje citat avslutas med respondenternas kod (se kap 5.3) inom parentes, för att tydliggöra deras uppfattningar och föreställningar av ett närvarande ledarskap, men även för att förstärka tillförlitligheten.

### 6.1 Föreställningar om ledarskap leder till förväntningar

Innebörden av ett närvarande ledarskap är olika för medarbetarna, vilket stödjer studiens konstruktivistiska teori, som betyder att individen konstruerar en egen uppfattning utifrån egna erfarenheter och sin omgivning. Även om medarbetarnas föreställningar skiljer sig åt, har de liknande förväntningar om hur ett närvarande ledarskap ska utövas, samt vilka beteenden som utgör en närvarande chef. Precis som Kallifatides (2009) hävdar finns det ingen entydig definition på hur ledarskap ska utövas, därav konstruerar varje enskild individ sin egen uppfattning och således utövas inte ledarskap på samma sätt.

*Jag tänker att ett närvarande ledarskap innebär en engagerad chef, det behöver inte endast betyda att chefen behöver vara fysiskt på plats hela tiden men det är viktigt att chefen är engagerad och bryr sig om sina anställda. Sen är det säkert olika för oss alla, det finns ju de som vill att chefen ska vara på plats varje dag! (V3S2)*

Detta och liknande svar från respondenterna tyder på att studiens informanter har olika föreställningar om ett närvarande ledarskap, vilket innebär att de också har olika förväntningar på sina chefer att bedriva bra ledarskap. Majoriteten av respondenterna i

undersökningen tar för givet att chef och ledare är samma sak. Detta är något som även Yukl (2013) konstaterar, att föreställningar skapas och leder vidare till förväntningar. Alvesson och Spicer (2012) betonar att medarbetare oftast anser att chef och ledare är samma person. Därför förväntar medarbetare sig att chefen också är ledare, det vill säga att chefen har en ledarskapsposition som innebär att agera som ledare, stötta och lyssna (ibid). Dock är det inte säkert att alla chefer ser sin roll som ledare i den betydelsen. Enligt Alvesson och Spicer (2012) behöver ledarskap inte utövas av alla chefer, då det är ett komplicerat uppdrag samt att det handlar om en social process, som går ut på att få medarbetarna att följa en (se kap 4.1).

Eftersom föreställningarna och förväntningarna på chefen är så olika, kan chefen ha svårt att bemöta dessa på ett framgångsrikt sätt. Chefen har också sina egna konstruktioner om sin roll som chef, vilket Alvesson och Spicer (2012) belyser. Utöver medarbetares förväntningar har chefer också förväntningar att uppfylla "uppifrån", som Yukl (2013) beskriver som att ansvara för övergripande mål, lösa problem, budgetera och planera.

Respondenterna beskriver sina arbetsuppgifter som väldigt varierande och att arbetsmiljön skiljer sig åt, då de arbetar med ungdomar i olika målgrupper. Däremot är de ense om att en engagerad chef, som är insatt i medarbetarnas dagliga arbete, skapar en god stämning i deras arbetsmiljö och visar välvilja. Flera respondenter anser att chefen känns mer stödjande, när hen är fysiskt närvarande, eftersom man ser hen oftare och det skapar fler tillfällen att faktiskt prata med varandra.

*Ett närvarande ledarskap för mig innebär att det är en chef som är insatt i mina arbetsuppgifter genom att vara på plats och som jag känner har koll på vad det är jag gör och som är engagerad i det, nej men visar engagemang... (V1SP1)*

Även om majoriteten av studiens respondenter framför allt förknippar ett närvarande ledarskap med att chefen är fysiskt närvarande, är alla ense om att det oftast behöver kompletteras med mental närvaro som innebär att chefen har koll på läget och är beredd på att agera samt vägleda. Att arbeta med människor i dygnet runt-verksamheter skapar omfattande förväntningar av ett närvarande ledarskap. Till följd av detta påpekar respondenterna att ett närvarande ledarskap går ut på verksamhets- och personalkännedom, som i sin tur behövs för att skapa trygghet hos medarbetarna då det påverkar flera faktorer i arbetsmiljön.

*Trygg personal innebär trygga ungdomar! (V1SP1)*

Medarbetarna uppskattar och förväntar sig att få stöd, uppmuntran och även återkoppling på engagemanget som de visat vid ett närvarande ledarskap, dels för att det påverkar deras arbetsmotivation positivt, dels för att de mår bättre när de känner sig uppskattade.

Respondenterna förväntar sig även få beröm och uppmuntran vid situationer där de har gjort ett bra jobb eller uttrycker sina innovativa idéer. Vidare hävdar respondenterna att det är viktigt att chefen visar omtanke för sina anställda och engagemang för deras välmående.

Detta kommer resultera i att de kommer känna sig mer respekterade och sedda i sitt arbete, menar respondenterna.

*Jag hade velat få höra lite mer kring mitt jobb generellt (... ) jag menar om man gjort något bra eller till och med mindre bra så är det viktigt att man får höra det. (V2B1)*

De förväntningar, som studiens respondenter har, är beteenden som utmärker den transformativa ledaren. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver den transformativa ledaren som coachande, där ledarskapet går ut på att väcka medarbetares motivation, moral och inspiration. Ledaren ska även ha en individuell omtanke som innebär att ledaren förespråkar ett stöttande arbetsklimat, där ledaren ser varje medarbetares individuella behov, ambitioner och mål.

Att vikten av den fysiska närvaron skiljer sig mellan respondenterna kan enkelt kopplas till Alvesson och Spicers (2012) teori om att olika personligheter eftertraktar olika typer av ledare. Med andra ord varierar både förväntningarna på en ledare men även föreställningarna om ledarskap, beroende på vilken typ av människa man är och vilka behov man har. Meindl (1990) och Alvesson och Spicer (2012) hävdar att det finns en förskönad bild av ledarskap och hur det ska utövas, men som Meindl (1990) observerar, är det enklare att konstruera en bild av vad ledarskap innebär än att utöva det som föreställs och förväntas i verkligheten.

## 6.2 Fysisk närvaro och tillgänglighet

När respondenterna får frågan *Vad innebär ett närvarande ledarskap för dig som medarbetare?* är den fysiska faktorn den första föreställningen som majoriteten av medarbetarna relaterar till. Under intervjuernas gång utökas innebörden av begreppet närvarande ledarskap med hjälp av följdfrågor, först poängteras vikten av den fysiska närvaron och sedan tillgängligheten. Närvarande ledarskap innebär flera olika egenskaper,



som respondenterna anser vara viktiga för medarbetarna på HVB-verksamheter. Den fysiska närvaron anses vara grunden för tillgänglighet och delaktighet för medarbetarna, som i sin tur möjliggör ett närvarande ledarskap. Respondenterna uppger vid flera tillfällen att en närvarande chef visar på engagemang och delaktighet i medarbetarnas arbete.

*Ett närvarande ledarskap för mig innebär att det är en chef som är insatt i mina arbetsuppgifter genom att vara på plats och som jag känner har koll på vad det är jag gör och som är engagerad i det (...) nej men visar engagemang... (V3S1)*

Tre av respondenterna, vars chefer är minst fysiskt närvarande, poängterar i intervjuerna att de inte känner sig uppskattade för att de inte blir sedda när de jobbar och att chefen oftast återkopplar genom mejl eller telefon. Detta skapar en känsla av att bli bortglömda hos respondenterna, därmed anser de att återkoppling i arbetet är betydande för att medarbetare ska känna sig respekterade och sedda. Medarbetarna anser att chefen behöver ha insikt, förståelse och intresse för verksamheten för att kommunikationen och arbetet ska fungera.

*Jag vill känna att min chef bryr sig om mig, jag vill att min chef är på plats både fysiskt och mentalt för att se hur jag arbetar och kämpar (V3S1)*

Respondenterna uppger att de vill att deras kompetens ska uppmärksammas och att de vill känna sig trygga med deras individuella prestationer. De förväntar sig och uppskattar att en närvarande chef är lyhörd och kan se det outtalade samt lyssna in sina medarbetare. För medarbetarna är det av stor vikt att kunna ha en dialog med sin chef, där man känner sig bekräftad och nöjd över hur samtalet har förlöpt.

Respondenterna beskriver att ett närvarande ledarskap, som består av tillgänglighet och delaktighet, är av stor betydelse för medarbetare i HVB-verksamheter, då det kan uppkomma oförutsägbara handlingar, incidenter och akuta ärenden som medarbetarna kan behöva hjälp med. Chefens tillgänglighet möjliggör att medarbetarna kan få råd, stöd och även möjlighet att diskutera olika utmaningar med sina chefer, således behöver medarbetarna inte heller fatta ett beslut helt ensamma.

*Det är säkert olika för alla men jag tycker att det är viktigt att ha den känslan att ens chef är tillgänglig där man jobbar liksom och att man kan ha den här både spontana och planerade tiden med sin chef. Att om man har en fråga så kan man helt enkelt nå sin chef och... och att de får också se en i ens dagliga annars får jag en känsla av att ens chef inte vet om riktigt vad det är man gör, eller är insatta i ens arbetsuppgifter för att de aldrig ser en när man jobbar liksom. (V1B1)*

Resultatet tyder på att majoriteten av studiens respondenter uppskattar att chefen kollar läget och frågar hur de mår, då det skapar en känsla av att den enskilde medarbetaren blir hörd och sedd. Respondenterna menar att detta i sin tur skapar ett positivt och tryggt klimat på arbetsplatsen, där det finns möjlighet till både positiv och negativ feedback som inte tas illa upp. Dessa aspekter hänger ihop med Ekmans (2003) ledarskapsteori, som består av de fyra hörnstenarna genom småpratet, som hjälper ledaren att skapa en bra arbetskultur och bygga förtroende hos medarbetarna. Genom att utgå från Ekmans fyra hörnstenar, kan en ledare styra, forma och få medarbetarna att sträva mot samma mål i en organisation.

Småpratet, som lyfts upp av medarbetarna och Ekman (2003), stämmer väl överens med beteenden i den transformativa ledarskapsstilen, som Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver. Jacobsen och Thorsvik (2021) hävdar att den transformativa ledaren skapar innovation och kreativitet genom att uppmuntra sina medarbetares intellekt, för att de ska utveckla sina färdigheter och prestera mer än vad de själva tror är möjligt. Därför är det enligt den transformativa ledarskapsstilen viktigt att se varje enskild medarbetare och coacha dem utifrån deras behov. Samtidigt kan chefen tjäna på att ha öppna och ärliga samtal med sina medarbetare, eftersom hen då får en helt annan inblick i vad som händer på arbetsplatsen och kan på så sätt ingripa i tid, vid behov.

### 6.3 Kommunikationens betydelse

Alla respondenterna är överens om att kommunikationen och chefens mentala närvaro är viktiga faktorer i ett närvarande ledarskap. Resultatet visar att en tredjedel av respondenterna upplever sin chef som frånvarande när de försöker komma i kontakt via mejl, telefon eller när medarbetaren vill boka ett möte på arbetsplatsen. Vid intervjuerna uppger medarbetarna att det kan uppstå tekniska problem vid användning av olika kommunikationsvägar, vilket kan medföra sena svar.

*Det blir inga snabba svar och de får mig att känna att min chef inte har koll på läget, därför är fysisk närvaro viktig för mig... för att kunna fånga min chef och diskutera det jag behöver lyfta upp (V2S1)*

Majoriteten av respondenterna påpekar att en närvarande chef på plats kan lära känna sina anställda på ett helt annat sätt än på distans. Tack vare det dagliga småpratet, som Ekman (2003) lyfter upp med sin LGSP- modell ökar tryggheten när medarbetare och chefen känner

varandra, det vill säga när kommunikationen kan bli mer öppen, rak och ärlig. Detta stämmer väl överens med Alvesson och Sveningssons (2003) resultat där småprata, lyssna och sprida glädje är viktigt för att göra ett bra ledarskap.

*Kommunikationen med min chef fungerar bra, men det fungerar mindre bra om möten hålls på distans, då tekniska fel är rätt så vanliga och uppstår en hel del men det känns även jobbigt för mig att ringa för att ställa en kort fråga som kanske inte anses vara så viktig (V2SP1)*

Kommunikationen som sker på plats, upplevs av medarbetarna vara smidigare, då de kan diskutera aktuella frågor direkt när de uppstår och prata om mindre frågor utan att det känns jobbigt. Det blir dessutom enklare för medarbetare att ta upp problem innan de hunnit växa sig för stora och även komma med innovativa tankar kring verksamheten som annars lätt stannar mellan medarbetare. Medarbetarna upplever kommunikationen som sker fysiskt som mer givande och menar att det finns faktorer som påverkar en god stämning, såsom kroppsspråk, ögonkontakt och energi. Mer än hälften av respondenterna påpekar att de spontana samtalen som sker på plats skapar möjlighet att ställa frågor, vilket de oftast struntar i att ställa när chefen inte är på plats, för att inte störa. Enligt medarbetarna behöver det vara mer omfattande frågor, om man bara skulle ha telefonkontakt.

### 6.3.1 Öppen och mottaglig kommunikation

Alla respondenter i studien betonade betydelsen av kommunikationen med sin chef på ett eller annat sätt under intervjuerna. De flesta medarbetare anser att det som kännetecknar en fungerande kommunikation är öppenhet och mottaglighet. Respondenterna förväntar sig därför att få återkopplingar, feedback och uppföljning av ärenden, oavsett om det sker på plats eller genom olika kommunikationsvägar.

*Jag förväntar mig ärlighet, att både chefen och medarbetare kan vara ärliga i sin kommunikation! (V3S2)*

Ärlighet bidrar till öppenhet som i sin tur får arbetet att fungera bra i den dagliga verksamheten, menar flera respondenter. Vid flera tillfällen belyser medarbetarna att de av chefen förväntar sig att få snabba och kontinuerliga återkopplingar, som präglas av öppenhet, för att det anses reducera chanserna att ta förhastade samt felaktiga beslut i ärenden. Snabba återkopplingar, som medarbetarna förväntar sig, anses karakterisera chefen som närvarande och tillgänglig.

*Jag vill kunna prata om allt med min chef, jag vill kunna ventilera liksom om jag blir arg på någon kollega vill jag kunna säga det till min chef utan att de blir massa åtgärder av det. Jag vill inte gå på tå och vara rädd för att prata med min chef, jag vill kunna vara mig själv. Det är öppenhet för mig, att kunna prata med min chef utan att tänka på konsekvenser. (V2SP1)*

Samtliga respondenter menar att förväntan på en ömsesidig rak och ärlig kommunikation har en viktig betydelse för relationskapandet. Det är av stor vikt att både medarbetare och chefer känner sig trygga med att uttrycka sina synpunkter och att det är tillåtet att ha olika åsikter. Det är avgörande för respondenterna att få en konstruktiv återkoppling av chefen, som visar på att chefen inte bara är på plats fysiskt utan även mentalt och är mottaglig för återkoppling. Återkoppling anses vara mycket viktigt för respondenterna och är ett återkommande ämne som lyfts upp i majoriteten av intervjuerna.

Flera respondenter värdesätter att kommunikation skapar struktur och tydlighet på arbetsplatsen. De anser att ett närvarande ledarskap, som lägger fokus på tydlig kommunikation, får samtliga parter att känna sig delaktiga och förstå syftet med arbetet. Medarbetarna hävdar även att bristande kommunikation påverkar tilliten, som är en betydande aspekt som påverkar både måendet och trivseln på arbetsplatsen. I intervjuerna uppmärksammade en tredjedel av respondenterna att de vill känna sig uppskattade genom bekräftelser i form av feedback, vilket de saknar att få från sina chefer. Detta kan kopplas till transformativ ledarskapsstil, som är en del av det närvarande ledarskapet, där ledaren bygger sina relationer med medarbetarna utifrån ett ömsesidigt givande och tagande (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Den transformativa ledaren, som redogjordes för i kapitel 4.5, uppmuntrar sina medarbetares kreativitet i arbetet genom kommunikation, för att de ska kunna utveckla sina färdigheter och prestera över sin förmåga. Detta överensstämmer även med Tengblad och Hällstens (2002) undersökning där chefer väljer att arbeta på plats just för att vara en närvarande chef och bekräfta sina medarbetare.

## 6.4 Konsekvenserna av ett fysiskt närvarande ledarskap

Den fysiska närvaron medför att chefen har möjlighet att följa upp och bli mer delaktig i verksamheten. Enligt studiens respondenter kan den fysiska närvaron leda till att chefen får en inblick i verksamheten och identifiera verksamhetsrelaterade problem som uppkommer under det dagliga arbetet. Medarbetarna menar att chefens närvaro kan skapa en dynamik i arbetet och medföra förbättringar genom att chefen är delaktig, följer upp det dagliga arbetet,

återkopplar och delegerar arbetsuppgifter. Respondenterna uppger att de upplever chefen som delaktig när hen är på plats fysiskt, tittar in, lyssnar och deltar på överlämningar, vilket väcker en känsla av engagemang hos dem. En verksamhetsnära chef leder till att medarbetarna känner sig mer tillfredsställda och avslappnade i sitt arbete, till skillnad från de som har sina chefer på distans.

*Chefen får bättre koll på vad som pågår på arbetsplatsen, både kring ungdomarna men även i personalgruppen och dess arbetsmiljö. På mitt jobb betar sig även personalen lite olika om chefen är på plats eller inte, när chefen är fysiskt närvarande följs rutiner mer vilket är bra (V3S3)*

Resultatet pekar på att ett närvarande ledarskap bidrar till verksamhetsutveckling, där effektiviteten ökar. Tack vare den fysiska närvaron skapas tillfällen för spontana samtal och medarbetarna behöver inte känna oro för att lyfta frågor som berör verksamheten. Därför är det viktigt för respondenterna att kunna nå chefen oavsett om hen är på plats eller jobbar hemifrån. Dock uppger majoriteten av respondenterna att det är enklare att nå och vända sig till chefen när hen har sitt arbetsrum i samma lokaler som sina medarbetare.

Chefens närvaro kan ge möjlighet att skapa en förtroendefull relation, som i sin tur bidrar till ömsesidig respekt mellan chef och medarbetare. Det leder även till att medarbetarna känner sig sedda, lyssnade på och uppmärksammade. Respondenterna menar att chefen bildar sig en adekvat bild av verkligheten tack vare den fysiska närvaron, som ger denne möjlighet att se hur arbetsmiljön och engagemanget ser ut, speciellt i tuffa omständigheter där man har arbetat under svår press. På så sätt får chefen utrymme att observera självständigt samt göra bedömningar och se över rutinerna. Enligt respondenterna skapar chefens delaktighet en känsla av trygghet, som leder till transparent kommunikation, vilket neutraliserar gränsen mellan chefen och medarbetarna.

*Det är säkert olika för alla men jag tycker att det är viktigt att ha den känslan att ens chef är tillgänglig där man jobbar liksom och att man kan ha den här både spontana och planerade tiden med sin chef. Att om man har en fråga så kan man helt enkelt nå sin chef och... och att de får också se en i ens dagliga annars får jag en känsla av att ens chef inte vet om riktigt vad det är man gör, eller är insatta i ens arbetsuppgifter för att de aldrig ser en när man jobbar liksom. (V1B1)*

Ekman (2003) konstaterar att småpratet är avgörande för vad som sker på arbetsplatsen.

Ledaren kan skapa en bra kultur genom att vara närvarande och möjliggöra för de informella

samtalen, som i sin tur leder till att ledaren kan etablera värderingar och normer i arbetsgruppen. Ekman (2003) menar att detta inte går att åstadkomma på distans. I brist på en närvarande ledare, kan en stark kultur bland medarbetarna skapas, där ledaren riskerar att exkluderas. Därmed understryker Ekman att det är väsentligt att leda kulturen i rätt riktning, genom att vara närvarande och kommunicera med sina medarbetare, för att organisationens budskap ska stämma överens i alla arenor. Tack vare småpratet kan ledaren alltså lära sig hur medarbetare tänker och få deras synpunkter kring vad de ser är rimligt för organisationen. Resultaten i min undersökning tyder på att den öppna kommunikationen skapar utrymme till att få feedback. Ett närvarande ledarskap betyder olika för respondenterna, men det finns en gemensam förväntning om att chefen ska vara fysisk på plats och att man ska kunna prata med sin chef om allt.

## 7. Diskussion

Ledarskap framställs som ett komplext fenomen inom forskningen och ett närvarande ledarskap som en väsentlig egenskap. Med tanke på att den enskilda individen skapar en egen uppfattning om vad ledarskap innebär, blir även deras föreställningar kring hur det ska utövas väldigt individuella, därav blir det komplicerat att hitta en gemensam uppfattning. Trots detta har jag i denna undersökning, där jag har intervjuat anställda på HVB-hem, kunnat visa att en del föreställningar återkommer upprepade gånger, exempelvis den fysiska och mentala närvaron, tillgängligheten samt den öppna och mottagliga kommunikationen.

I Westlunds (2005) projekt lyfter medarbetarna fram liknande föreställningar, t ex att ett verksamhetsnära ledarskap grundar sig i att chefen är fysisk närvarande och gör sig synlig genom att ta kontakt med sina anställda, främst genom att besöka dem på arbetsplatsen. Medarbetarna i Westlunds studie belyser att "titta in" eller "gå runt" är beteenden som utmärker ett närvarande ledarskap. Just att besöka verksamheten och ha en god kommunikation med sina medarbetare menar Westlund (2005) är av stor betydelse för att medarbetarna ska känna sig sedda, men också för att chefen ska kunna få kunskap om vilka omständigheter de anställda ställs inför. Detta framkommer även i denna studie, då majoriteten av medarbetarna poängterar faktumet att en god lyssnare skapar ett inkluderande klimat där delaktighet leder till att medarbetare vill dela med sig av sina upplevelser till sin chef. På så sätt kan chefen bli medveten om de anställdas arbetssituation och hur de mår. Den fysiska närvaron och chefens tillgänglighet i verksamheten framställs som väsentliga faktorer för att medarbetare ska känna sig trygga och utföra sitt arbete effektivt (Westlund, 2005).

I Tengblad och Hällstens (2002) studie, framkommer det att cheferna väljer att arbeta "på plats" för att det är enklare för dem att uppfylla sina anställdas behov samtidigt som de syns mer för medarbetarna. Detta är enligt Tengblad och Hällsten ett medvetet val som cheferna gör för att bekräfta att de är insatta i medarbetarnas dagliga arbete och visa dem att de har koll på arbetet som genomförs. I studien hävdar samtliga chefer att deras fysiska närvaro leder till att medarbetarna jobbar mot samma mål, samtidigt som medarbetarna konstaterar att de vill träffa sina chefer på plats oftare och inte enbart i formella sammanhang, såsom inbokade möten (ibid). Liknande önskemål framkommer även av denna studiens medarbetare, som anser att chefens fysiska närvaro är grunden för tillgänglighet och delaktighet.

Medarbetarna i min studie markerar att ett närvarande ledarskap visar sig i arbetet genom att chefen stöttar och uppmuntrar sina anställda. Detta stärker Tengblad och Hällstens (2002) teori om att verksamhetsnära chefer både höjer medarbetarnas arbetsmotivation och stärker deras arbetstillfredsställelse genom att skapa fler tillfällen för spontana samtal på arbetsplatsen. Dessa föreställningar, som lyfts upp av medarbetarna, stödjer dessutom Arslan och Kuscus (2016) resonemang om att ledaren fokuserar mer på att samarbeta, skapa förtroendefulla relationer och ha effektiv kommunikation med sina anställda idag. Detta kan associeras med de intervjuade chefernas uttalande i Alvesson och Sveningssons (2003) studie, där cheferna poängterar vikten av att småprata, lyssna och sprida glädje mellan medarbetarna. Dessa tre beståndsdelar är småsaker som gör ledarskap i vardagen, där särskilt småpratet bidrar till en god arbetsmiljö och skapar förtroende hos medarbetarna.

Medarbetarna föreställer sig att en öppen och mottaglig kommunikation är avgörande när det handlar om relationsskapandet, samtidigt som det karakteriserar ett närvarande ledarskap. En ärlig och öppen kommunikation som finns mellan medarbetare och chefen resulterar i att de har förtroende för varandra, vilket i sin tur ger trygghet för båda parterna och påverkar de anställdas arbetsupplevelse positivt. Dessa aspekter framkommer även i Westlunds (2005) projekt, där resultatet tyder på att kommunikationen kan komma längre och leda till tillitsfulla relationer tack vare chefens fysiska närvaro och tillgänglighet.

Backström, Granberg och Willhelmson (2008) hävdar att den traditionella ledaren som styr och övervakar inte behövs nuförtiden, eftersom det finns välutbildade medarbetare i verksamheter som kan ta eget ansvar och inte behöver en chef på samma sätt som förr. Detta framkommer även i Häggs (2009) resultat som tyder på att utbildade personer klarar sig utan en chef på plats. Denna studies resultat visar dock inte detta, vilket kan ha sin förklaring i både vilken typ av verksamhet det handlar om och vilka behov man har av en chef på sin arbetsplats. Enligt Offstein, Morwick och Koskinen (2010) har den teknologiska utvecklingen bidragit till att distansarbete har blivit allt vanligare i samhället och att ledaren blir mer effektiv, när hen använder sig av flera olika tekniska kommunikationsvägar.

Även Weisband (2007) påpekar att uppkomsten av den tekniska utvecklingen har underlättat för chefer att utöva sitt ledarskap på ett smidigare sätt. Detta innebär att en chef kan nå sina medarbetare utan att vara på plats fysiskt, tack vare olika kommunikationsvägar, såsom



telefon och mejl. Weisband (2007) hävdar att den tekniska utvecklingen har möjliggjort att medarbetare kan få tillgång till viktiga uppgifter som kan underlätta för dem att fatta beslut utan chefens närvaro, vilket gör att chefen får en mer coachande roll. Resultatet i den här studien visar däremot att det inte är enkelt för medarbetarna att fatta beslut, när oförutsägbara handlingar eller incidenter uppstår på arbetsplatsen. I intervjuerna exemplifierar respondenterna med olika situationer där de behöver stöd och uppbackning av sina chefer, vilket de uppger blir svårt att få på distans, eftersom chefen sällan återkopplar.

Offstein, Morwick och Koskinen (2010) konstaterar, att även om tekniken har utvecklats snabbt och bidragit till att bibehålla kommunikationen på distans, har synen på ledarskap inte utvecklats i samma mån. Hägg (2009) påstår att det fysiskt frånvarande ledarskapet kan bli mer acceptabelt när medarbetarna förstår sin chefs ledarskap, vilket leder till att den fysiska närvaron inte blir lika viktig för att utöva ledarskapet på plats, då det finns olika tekniska kommunikationsvägar som kan användas för att bibehålla kommunikationen mellan chefer och medarbetare. Resultatet i den här studien tyder på att medarbetare vill ha en mer coachande chef, på plats, eftersom kommunikationen fungerar dåligt på distans.

Arslan och Kuscu (2016) hävdar att chefen med hjälp av elektroniska resurser kan kommunicera med sina medarbetare och motivera dem även om det finns ett fysiskt avstånd mellan dem. Detta stämmer överens med respondenternas förväntningar på ett närvarande ledarskap, där det finns en föreställning om att kunna ha öppna och mottagliga samtal med sin chef även om det sker på distans. Kommunikationen är en betydande faktor för respondenternas arbetsmotivation och välmående, därmed menar Arslan och Kuscu (2016) att ledaren ska kunna tala till sina anställdas känslor även på distans. I denna studiens resultat framkommer det att småpratet inte blir möjlig på distans, vilket är grunden för trygghet

Hägg (2009) och Backström m fl (2008) hävdar att det går alldeles utmärkt att leda på distans, tack vare dagens teknologi och med välutbildade medarbetare. De anställda på HVB-verksamheterna är välutbildade och teknologin finns även där, därför blir frågan om inte typen av verksamhet avgör vad som fungerar bäst. När det handlar om att arbeta med människor som på HVB, där man måste ta många snabba beslut i stort sett varje dag, är medarbetarna beroende av en chef på plats mer än om man exempelvis arbetar på kontor. Detta med tanke på att det blir svårt att hinna öppna ett Meet-möte vid oförutsägbara

handlingar eller incidenter. Medarbetarna förväntar sig därmed en “modern” ledare, som är på plats och coachar en.

Dessa förväntningar kan uppfyllas inom den transformativa ledarskapsstilen där det finns möjlighet för medarbetare att få återkoppling på det de arbetar med (Stetler et al., 2011). Det transformativa ledarskapet anses vara en del av ett coachande ledarskap, där ledarens egenskaper bland annat karakteriseras av empati, ärlighet, positiv attityd och goda etiska värderingar (Hilmarsson, 2020). Istället för att styra och bestämma fungerar ledaren mer som ett stöd, genom att skapa goda relationer med sina anställda och bidra till deras utveckling (ibid). Enligt Zineldin (2017) är ledarens individuella omtanke, inspirerande motivation och intellektuella stimulans en av de starkaste faktorerna som bidrar till effektivitet inom den transformativa ledarskapsstilen. Dessa delar framkallar positiva känslor hos medarbetare och skapar även arbetstillfredsställelse. Enligt Zineldin spelar karisma inte stor roll för ledarens förmåga att leda medarbetarna. I min studie lyfter ingen medarbetare karisma som en viktig egenskap hos ledaren.

Även om tekniken har utvecklats och det finns tillgång till olika kommunikationsvägar, blir det svårt för en chef på HVB att leda på distans. Behovet av ett närvarande ledarskap skiljer sig från verksamhet till verksamhet. För andra verksamheter kan en fysisk närvarande chef skapa en känsla av övervakning för medarbetarna. Medarbetarna på HVB-hemmen behöver en chef som är insatt i deras dagliga arbete och som kan coacha dem vid svåra situationer, vilket även Weisband (2007) fastställer, att ledarens roll har utvecklats med tiden och blivit allt mer coachande på plats.

Att leda på distans passar bättre för vissa verksamheter än för andra, precis som ovan nämnts, men det finns säkert även fördelar för chefer att arbeta på distans, även inom verksamheter där man jobbar direkt med människor. Chefen kanske kan arbeta med verksamhetsplanering och uppgifter som rör administrationen mera ostört och mer effektivt på distans än på plats. Även mötena kan bli mer effektiva ifall chefen arbetar på distans. Det kan finnas flera olika situationer som kan leda till att chefen blir distraherad och inte kan fokusera på det administrativa arbetet som hen kanske behöver utföra under dagen, när hen arbetar på plats. Det kan till exempel vara så att ungdomar vänder sig direkt till chefen istället för boendepersonalen vid ekonomiska frågor, eller att boendepersonal lyfter upp större frågor

med chefen, som egentligen bör behandlas i möten. Även i jobb med människor kan chefer arbeta en del på distans för att hinna med det administrativa jobbet, men framför allt på plats och finnas i verksamheten för att småprata och fånga upp stämningar. Distansarbetet hade kanske fungerat bättre om chefen var tillgänglig och snabb på att svara på distans. Däremot missar man fortfarande småpratet och de akuta situationerna som kan uppkomma på boendet. Det är även alldeles tydligt att medarbetarna som har intervjuats i denna studie framför allt vill ha sin chef på plats, såväl fysiskt som mentalt, eftersom en närvarande chef har möjlighet att påverka sina medarbetares arbetsinsatser genom att uppmuntra, belöna och ge kritik i olika former när det behövs.

## 8. Slutsats

Syftet med denna studie har varit att ta reda på vad ett närvarande ledarskap innebär för medarbetarna på olika HVB-verksamheter, samt vilka förväntningar medarbetarna har på detta ledarskap. Min frågeställning har därför varit: Hur beskriver medarbetarna ett närvarande ledarskap? Och hur förväntar sig medarbetarna att ett närvarande ledarskap kommer till uttryck i arbetet?

Till att börja med skiljer medarbetarna inte på chef och ledare, i jämförelse med Alvesson och Spicer som understryker att chefskap inte är samma som ledarskap, utan tar för givet att chefen också är ledare, det vill säga att medarbetarna verkar betrakta ledarskap som en position. Det är inte heller alla chefer som väljer att bedriva ledarskap, många väljer att prioritera chefsrollen som bland annat går ut på att budgetera. När medarbetarna sedan beskriver en närvarande ledare, är den allra första synpunkten att ledaren ska vara på plats. Medarbetarna markerar att närvarande handlar om såväl fysisk som mental närvaro, nämligen genom att bry sig om sina medarbetare, småprata, engagera sig och vara delaktig i medarbetarnas dagliga arbete.

Innebörden av ett närvarande ledarskap är olika för medarbetarna, vilket stödjer studiens konstruktivistiska teori, som betyder att individen konstruerar en egen uppfattning utifrån egna erfarenheter och sin omgivning. Även om medarbetarnas föreställningar skiljer sig åt, har de liknande förväntningar om hur ett närvarande ledarskap ska utövas, samt vilka beteenden som utgör en närvarande chef.

Studiens resultat går inte att generaliseras, eftersom det är en kvalitativ studie, där endast 9 medarbetare inom HVB-verksamheter intervjuats, men även för att alla människor är olika och har sina egna uppfattningar och förväntningar av vad ett närvarande ledarskap innefattar. Alla de olika konstruktioner och förväntningar som finns på ledarskap skapar olika tolkningar av vad det egentligen innebär. Detta gör att begreppet ledarskap blir komplext och svårt att förstå.

En av de viktigaste slutsatserna i denna studie är att medarbetarna anser att ett närvarande ledarskap utgörs av fysisk och mental närvaro. Den fysiska närvaron är av stor betydelse, eftersom det skapar fler tillfällen att kunna träffa chefen och ha fysiska samtal där

medarbetarna har möjlighet att lyfta viktiga frågor och få snabba svar. Detta kan i sin tur underlätta arbetsprocessens flyt. Samtidigt innebär den mentala närvaron att ledaren agerar utifrån att stötta, motivera och vara delaktig i medarbetarnas arbete. Detta kan resultera i att tillitsfulla relationer skapas mellan medarbetare och chef. Medarbetarna kan känna sig respekterade som individer, vilket kan öka deras arbetsmotivation för att göra ett bra arbete.

Den fysiska närvaron, som är den viktigaste faktorn för medarbetarna, innebär att chefen ägnar tid åt att småprata och uppmärksamma sina medarbetare under arbetstiden. Därmed är det viktigt att chefen lyckas kommunicera med medarbetarna på ett sätt som är anpassat efter deras behov. Hur en chef agerar och lyssnar in sina medarbetare påverkar medarbetarnas känsla av en närvarande chef och eftersom det kan bli svårt för medarbetarna att läsa av det på distans, lägger medarbetarna stor vikt på fysisk närvaro.

Kommunikationen är en annan väsentlig faktor som lyfts upp för att ledarskapet ska uppfattas som närvarande, oavsett om det sker på plats eller distans. Alla faktorer som medarbetarna har uppmärksammat i denna studie grundar sig på förväntningen av en fungerande och tydlig kommunikation. Det visar även hur relationen ser ut mellan chefen och medarbetaren, samt chefens tillgänglighet. Om relationen är god och båda parterna förstår och kan kommunicera med varandra, blir det möjligt för chefen att utöva ett närvarande ledarskap.

## 8.1 Förslag på vidare forskning

Studien innehåller flera intressanta områden som kan ligga som förslag för vidare forskning. Resultatet har visat att ett närvarande ledarskap kan ha olika innebörd. Ett närvarande ledarskap består av olika faktorer som har presenterats i studien. I framtida forskning kan det därmed vara av stort intresse att fördjupa sig i och undersöka någon av dessa faktorer som lyfts fram. Förslagsvis kan vikten av den fysiska närvaron studeras på ett större antal medarbetare och inkludera ledarens perspektiv. Detta skulle kunna genomföras genom en variation av ett större antal medarbetare och ledare inom flera olika offentliga verksamheter i Sverige. Detta med anledning av att behovet av ett fysiskt närvarande ledarskap skiljer sig mellan olika offentliga verksamheter. En undersökning med olika perspektiv kan bidra till att fler egenskaper av ett närvarande ledarskap upptäcks. Ett annat perspektiv som hade varit intressant att fördjupa sig i är vilka likheter och skillnader det finns av ett närvarande ledarskap för medarbetare inom olika branscher.

# Referenser

- Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (red.) (2012). *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56 (12), 1435-1459.
- Arslan, H., & Kuscu, M. (2016). Virtual Leadership at Distance Education Teams. *Turkish Online Journal Of Distance Education*, 17(3), 136-156.
- Backström, T., Granberg, O., & Willhelmsen, L. (2008). *Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt, Om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv*. Stocholm: Vinnova
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4. ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Bäck, T., Haake, U., Lindberg, O., Rantatalo, O., & Sparrhoff, G. (2016). Den pluralistiska ledarskapsforskningen: en översikt över svenska avhandlingar om ledarskap. *Nordiske Organisasjonsstudier* 18 (3), 3-29
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat: om vardagens ledarskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32–37.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. (2., [utök. och kompletterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hilmarsson, H. T. (2020). *Coachande ledarskap – för samarbete, effektivitet och hälsa*. Lund: Studentlitteratur
- Hägg, N. (2009). *Hur leder en frånvarande ledare? (Masteruppsats)*. Borås: Institutionen för data- och affärsvetenskap, Högskolan i Borås.

Hällsten, F. & Tengblad, S. (red.) (2002). Personalansvar och medarbetarskap. Göteborg: BAS.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2021). Hur moderna organisationer fungerar. [Malmö]: MTM.

Kallifatides M. (2009). Konstruktionen av ledare. Jönsson S, & Strannegård, L (eds): Ledarskapsboken. Malmö: Liber

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). Den kvalitativa forskningsintervjun. (Tredje [reviderade] upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12: s.159-203. Greenwich, CT: JAI Press Inc

Sveningsson, S, Alvehus, J, & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: identities, processes, and interactions. Tengblad, S, (eds): *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press: s.69-86

Stelter, R. Nilsen, G & Wikman, M. (2011) Narrative -collaborative group coaching develops social-capital -a randomised control trial and further implications on the social impact of the intervention, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4:2, 123-137

Vetenskapsrådet. (2002) *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Stockholm: Vetenskapsrådet.

Weisband, S. (2007). Chapter 1. In S.P Weisband (Ed.), *Leadership at a Distance: Research in Technologically Supported Work* (p. 3-9). New York: Psychology Press.

Westlund, P. (2005). *Verksamhetsnära ledarskap: kännetecken och förutsättningar*. Kalmar: Fokus Kalmar län.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson

Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32:1, 14-25

### **Offentlig tryck**

SoL, (2001:453)

LVU, (1990:52)

## Elektroniska källor

Arbetsmiljöupplysningen (okänd författare, u.å), Ledarskap.

<https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Ledarskap/> Hämtad: 2023- 04-15

Folkhälsomyndigheten (2023), När hände vad under pandemin?

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/folkhalsomyndighetens-roll-under-arbetet-med-covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/> Hämtad: 2023- 04-15

Ignerus, E. (2022-09-19) Sämre kontakt mellan chef och medarbetare vid distansarbete.

Publikt.

<https://www.publikt.se/nyhet/samre-kontakt-mellan-chef-och-medarbetare-vid-distansarbete-24645>

Hämtad: 2023- 04-15

Thunberg, A. (2021-06-15) Vilket ledarskap vill vi ha efter pandemin? Kollega.

<https://kollega.se/debatt/vilket-ledarskap-vill-vi-ha-efter-pandemin> Hämtad: 2023- 04- 15

Grönblad, F. (2016-11-01) Så får ni det att fungera när chefen inte är på plats. Publikt

<https://www.publikt.se/pa-jobbet/rad-om-jobbet/sa-far-ni-det-att-fungera-nar-chefen-inte-ar-pa-plats-18888> Hämtad: 2023- 04-15

Inspektionen för vård och omsorg (2023-06-07) Tillstånd för hem för vård eller boende (HVB) (SoL). IVO

<https://www.ivo.se/vard-omsorgsgivare/tillstand/sol-verksamheter/hvb/> Hämtad: 2023-04-20

Socialstyrelsen (2020). Placerade barn och unga, Handbok för socialtjänsten.

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/handbocker/2020-3-6640.pdf> Hämtad: 2023-10-20



# Bilaga

## **Informationsbrev till studiens deltagare**

### **Informationsbrev och förfrågan om medverkan i en intervjustudie, med titeln:**

Närvarande ledarskap, innebörden och förväntningar av ett närvarande ledarskap utifrån medarbetarperspektiv.

Jag heter Kadriye Abedinovska och har en kandidatexamen på mänskliga rättigheter och studerar ledarskap och offentlig organisation på magisternivå på Malmö universitet. I utbildningen ingår det att genomföra en D-uppsats som skall presenteras på universitetet. Studiens syfte är att belysa innebörden av ett närvarande ledarskap och de förväntningar som utifrån ett medarbetarperspektiv.

Deltagandet i studien innebär att en intervju kommer att genomföras i direkt kontakt och kommer att genomföras under personalens arbetstid. Hela intervjun kommer att spelas in på band och tas bort efter transkribering. Det är endast jag som forskare som kommer ha tillgång till materialet och materialet kommer endast användas i syfte av forskning. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt vilket betyder att intervjuerna kommer att avidentifieras och behandlas i enlighet med bestämmelser i Sekretesslagen. Din medverkan är anonymt samt frivillig och kan när som helst avbrytas. Din fortsatta uppdrag kommer inte påverkas av om du medverkar i studien eller inte. Om du accepterar att medverka i studien kommer du att kontaktas via mejl för att bestämma en tid för sammanträffande och genomförande av intervjun.

Hälsningar

Kadriye Abedinovska

Samtycke till medverkan i intervjustudien med titeln; Närvarande ledarskap, föreställningar och förväntningar av ett närvarande ledarskap utifrån medarbetarperspektiv.

Jag har informerats om studiens syfte, om hur informationen samlas in, bearbetas och handhas. Jag har även informerats om att mitt deltagande är frivilligt och att jag, när jag vill, kan avbryta min medverkan i studien utan att ange orsak. Jag samtycker härmed till att medverka i denna intervjustudie som handlar om innebörden av närvarande ledarskap, föreställningar och förväntningar av ett närvarande ledarskap utifrån medarbetarperspektiv..

Ort/Datum/År

Namnunderskrift

Namnförtydligande

Forskarens underskrift

Namnförtydligande:såväl