

HUR LEDER EN FRÅNVARANDE LEDARE?

Magisteruppsats i Företagsekonomi

Nadja Hägg

VT 2009MF10



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Svensk titel: Hur leder en frånvarande ledare?

Engelsk titel: How does a leader lead in absence?

Utgivningsår: 2009

Författare: Nadja A Hägg

Handledare: Torbjörn Ljungqvist

Abstract

Globalization and the information revolution have changed the world we live in and thereby also organizations. We have gone from hierarchy built organizations to flat, from regulation to goal path, from solid office hours to working in a distance, or in projects. It is common today that leaders are absent from the office. This makes new demands on leaders and their coworkers. Plenty of leadership literature points out the importance of a present leader. The problem is obvious, how can a leader be present while absent? This essays purpose is to examine how different leaders lead in their absence, and what consequences that might lead to. The essay builds on interviews with leaders that often are absent. They share how they conduct an absent leadership.

The conclusion sums up to that telephone and e-mail are the most used and relevant communication tools for the absent leaders. It also points out that to be able to lead in absence the coworkers and their level of knowledge is a critical factor. The absence of the leaders does not give any negative consequences for the organizations, rather the counterpart hence their absence contributes to them. The essay also questions if a higher level of communication makes the leaders more involved in the coworkers' decision-making, and that might lead to more centralization in the organizations rather than decentralization.

Keywords: Leadership, absence, distance

Sammanfattning

Globaliseringen och informationsrevolutionen har förändrat vår omvärld, såväl har även mycket ändrats för organisationer. Vi har gått från hierarkiska till platta organisationer med enheter som styr sig själva. Från regelstyrning till målstyrning, från fasta kontorstider till distansarbete och projekt. Idag är det allt vanligare att ledare är frånvarande från sin arbetsplats, och detta ställer nya krav på både medarbetarna och ledaren. Mycket ledarskapslitteratur understryker vikten av att en ledare är närvarande. Problematiken blir uppenbar, hur kan man vara närvarande då man är frånvarande? Syftet med uppsatsen är att undersöka hur olika ledare förmedlar sitt ledarskap i sin fysiska frånvaro och vilka konsekvenser det medför.

Studien bygger på strukturerade intervjuer med fem olika ledare som berättar hur de går tillväga för att förmedla sitt ledarskap i frånvaro. Uppsatsen utgår uteslutande från en kvalitativ metod och ett hermeneutiskt förhållningssätt. Den utgår så även från en abduktiv ansats och är av deskriptiv natur.

I analysen diskuteras det om den ideliga kontakten med medarbetarna medför en centralisering av organisationerna, snarare är den decentralisering som antas medfölja det frånvarande ledarskapet.

Av slutsatserna framgår det att telefoni och till viss del e-mail är de kommunikationsverktyg som hjälper ledarna att leda i sin frånvaro. Slutsatserna understryker också hur viktigt det är för en frånvarande ledare att delegera ansvar och befogenheter och hur detta är ett måste för att möjliggöra frånvaron. Även om det frekventa kontakthållandet kan påverka medarbetarnas beslutsautonomi. Det framkommer även i slutsatserna att ledarnas frånvaro inte medför några direkta negativa konsekvenser, utan att det snarare bidrar till organisationernas utveckling och fortlevnad.

Nyckelord: Ledarskap, frånvaro, distans

Förord

Jag vill främst tacka min handledare Torbjörn Ljungqvist som hjälpt mig genom uppsatsprocessen. Jag vill givet även tacka dem som ställt upp och delat med sig av sina erfarenheter i intervjuerna, dessa är:

- Bo Johansson VD Swedbank Sjuhärad
- Bengt-Åke Carlsson chef för marknadsföring och försäljning av transformatorstationer på ABB Substations
- Reimar Westerlind ACG – Gruppen AB
- Mikael Long vd Long & Partners
- Janne Claesson chef för marknadsföring och försäljning på St:Eriks

Ytterligare vill jag tacka Karin och Anders Johansson för support och korrekturläsning. Och tack min härliga familj som alltid finns där och ställer upp i vått och torrt!!

Innehåll

ABSTRACT	I
SAMMANFATTNING	II
FÖRORD.....	3
1. INLEDNING.....	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.4 SYFTE	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR	8
1.6 BEGREPPSDEFINITION	8
1.7 DISPOSITION	8
2. METOD.....	9
2.1 INLEDNING.....	10
2.2 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	10
FIGUR 2. DEN HERMENEUTISKA CIRKELN	11
2.3 VETENSKAPLIGA UNDERSÖKNINGSMETODER	12
2.4 VETENSKAPLIGA ANSATSER	13
2.5 GILTIGHETSANSPRÅK	14
2.6 UNDERSÖKNINGSANSATS	15
2.7 KÄLLOR OCH KÄLLKRITIK.....	15
2.8 URVAL.....	16
3. TEORI.....	17
3.1 LEDARSKAP	17
3.2 ATT LEDA PÅ DISTANS	21
4. INTERVJUER.....	26
4.1 BO JOHANSSON - SWEDBANK SJUHÄRAD.....	26
4.1.2 <i>Bo Johansson och Swedbank Sjuhärad</i>	26
4.1.3 <i>Intervjun</i>	26
4.2 BENGT-ÅKE CARLSSON - ABB SUBSTATIONS	28
4.2.1 <i>Om Bengt-Åke Carlsson och ABB Substations</i>	28
4.2.2 <i>Intervjun</i>	28
4.3 REIMAR WESTERLIND - ACG GRUPPEN AB	29
4.3.1 <i>Om Reimar Westerlind och ACG Gruppen AB</i>	29
4.3.2 <i>Intervjun</i>	29
4.4 JANNE CLAESSION – ST:ERIKS	31
4.4.1 <i>Om Janne Claesson och St:Eriks</i>	31
4.4.2 <i>Intervjun</i>	31
4.5 MIKAEL LONG – LONG & PARTNERS	32
4.5.1 <i>Om Mikael Long och Long & Partners</i>	32
4.5.2 <i>Intervjun</i>	32
5. ANALYS AV GENOMFÖRDA INTERVJUER.....	34
5.1 ANALYS AV INTERVJU MED BO JOHANSSON - SWEDBANK SJUHÄRAD	34
5.2 ANALYS AV INTERVJU MED BENGT-ÅKE CARLSSON – ABB SUBSTATIONS	35
5.3 ANALYS AV INTERVJU MED REIMAR WESTERLIND – ACG GRUPPEN AB	36

5.4 ANALYS AV INTERVJU MED JANNE CLAESSON – ST.ERIKS	36
5.5 ANALYS AV INTERVJU MED MIKAEL LONG - LONG & PARTNERS	37
5.6 JÄMFÖRANDE ANALYS AV GENOMFÖRDA INTERVJUER	38
6. SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION.....	40
6.1 SLUTSATSER	40
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	40
7. KÄLLFÖRTECKNING	42
7.1 LITTERÄRA KÄLLOR.....	42
7.2 MUNTliga KÄLLOR	43
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	43
7.4 FIGURFÖRTECKNING	43
FIGUR 7. ARBETSFÖRDELNING	44
FIGUR 8. MÖTESPLATSER MED OLIKA RUMS- TIDSKARAKTÄRER	44
FIGUR 9. DECENTRALISERING, KOMMUNIKATION OCH CENTRALISERINGS PARADOXEN	44
8. BILAGOR	45
8.1 BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR.....	45

1. Inledning

Redan i bibeln återfinns tankar om ledarskap. Det första teoretiserandet kring ledarskap kan härledas till slutet av 1800-talet då den klassiska ledningsteorin tog sin form. Därefter har

olika ledningsteorier formats i takt med samhällets utveckling. Samhällets kontinuerliga förändring har fört med sig nya krav på ledarskap.(Eriksson & Wåhlin, 1998).

I modern tid inleddes det förra århundradet med Taylor (Agurén 2001), Weber (Agurén 2001) och Fayol (Sköldbberg 1990) som de stora initiala tänkarna som åtföljdes av Mintzberg (Sköldbberg 1990) i slutet av det, och däremellan flertalet andra. Alla har de bidragit på olika sätt i hur vi idag betraktar organisationer och ledarskap. Den ”gamla ekonomin” har nu ersatts av den ”nya ekonomin” och detta har satt nya krav på ledarskapet (Agurén 2001).

Ledarskap kan betraktas på flertalet olika sätt och definitionerna på ledarskap är åtskilliga, och i många fall olikartade och ger utrymme för pluralistiska tolkningar (Jacobsen & Thorsvik 2008). Den svenska organisationen Ledarna definierar ledarskap följande: *”Ledarskap handlar om att få alla medarbetare att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Ditt ledarskap formas i dina relationer till framför allt dina medarbetare.”*(ledarna, 2009).

Precis som med allt annat går det moden i ledarskap. Modet i ledarskap har de senaste åren varit ”ledarskap för förändring”, att kunna hänga med i den ”nya ekonomin” och kunna anpassa ledarskapet därefter (Agurén 2001). Förändring har blivit ett centralt begrepp och essentiellt för en ledare att behärska och få till stånd. Den ”nya ekonomin” är inte längre så ny och hur vi ser på ledarskap är inte heller cementerat för all framtid, nya moden kommer fortsätta att komma. Ledare i dagens samhälle har stora förväntningar på sig och utmaningen att möta dessa (Jacobsen & Thorsvik 2008). De gamla ledarskapstraditionerna ersätts av nya för att matcha de nya behoven i vår ständigt föränderliga omgivning.

Globaliseringen och informationsrevolutionen har förändrat vår omvärld, såväl har även mycket ändrats för organisationer. Vi har gått från hierarkiska till platta organisationer med enheter som styr sig själva. Från regelstyrning till målstyrning, från fasta kontorstider till distansarbete och projekt (Berseús 2004). Vad som ytterligare skiljer igår från idag är ledarskapets funktion och roll, drivkraften till förändring ligger inte längre i organisationerna, utan utanför (Agurén 2001).

1.2 Problemdiskussion

Idag står ledare inför ideliga förändringar som de måste ta hänsyn till. Omvärlden ändras konstant och i ett högt tempo, detta innebär att den ledarstil de idag bedriver kan vara förlegad imorgon. Människors värderingar förändras i takt med omvärldens nya förväntningar och krav. En ledare måste idag vara beredd att lämpa sitt ledarskap till tiden samt vara beredd att omvärdera sitt förhållningsätt mot organisationen och människorna i den. (Berseús 2004) Serieyx (Serieyx 1993, se Bolman och Deal 1997 s. 23) kallar detta för organisationernas ”big bang”. Företagsledares yrke har fundamentalt ändrats, och varje situation och tid kräver sin kompetens och ledarstil (Carlzon 2008).

Specialistkunskaper var tidigare ett måste i hierarkiska organisationer då chefen tog alla viktiga beslut. Den enda som visste något om helheten var chefen och därav axlade denne beslutsfatarrollen. En ledare idag skall fördela och följa upp ansvar och kommunicera en

överblick. Ledarens roll idag är att *”skapa förutsättningar för att verksamheten blir gjord istället för att själv göra verksamheten”* (ibid s. 126).

Kunskaper om såväl kommunikation och psykologi är lika viktigt för framtidens ledare som teknik och ekonomi. Framtidens ledare måste våga gå före och visa vägen vara ansvarstagande och passionerade. Det är nu dags för nya ideal, men också att damma av några gamla (kompetensgalan, 2009)

Idag är det allt vanligare att ledare är frånvarande från sin arbetsplats, och detta ställer nya krav på både medarbetarna och ledaren. Att fungera som ledare i sin frånvaro är en utmaning och ledaren måste frångå traditionella ledningsverktyg och finna nya (iva, 2009). Att frångå gamla och beprövade metoder till nya ledningsformer är en svår process (Carlzon 2008). I en undersökning av Kairos Future och tidningen Chef sa hälften av ledarna i undersökningen att de inte riktigt har tid för ledarskapet (ahlstrommerom.utrycksfulla, 2006).

Distans kan uppkomma på olika sätt beroende på hur organisationen ser ut och vad som sysselsätter den (Nordengren & Olsen 2006). Exempel på organisationsformer där distans infinner sig är:

- Organisationen är spridd, det vill säga en internationell eller regional organisation med olika lokalkontor
- När ledaren befinner sig på en annan plats än organisationen exempelvis på huvudkontoret
- Konsulter och säljare som på grund av sina arbetsuppgifter befinner sig på ”fältet”
- Virtuella organisationer, där alla arbetar på olika tider och platser
- Skiftverksamhet
- När medarbetarna har frihet i var och när de arbetar, till exempel hemifrån

(Nordengren & Olsen 2006)

Det finns en uppsjö av böcker, kurser och artiklar om ledarskap med olika recept för ett framgångsrikt ledarskap. En mångfald av dessa understryker vikten av att en ledare är närvarande. Problematiken blir uppenbar, hur kan man vara närvarande då man är frånvarande?

1.3 Problemformulering

Med problemdiskussionen som bakgrund är huvudfrågan följande;

Hur leder en frånvarande ledare?

Delfråga:

Vilka konsekvenser medför ett frånvarande ledarskap?

1.4 Syfte

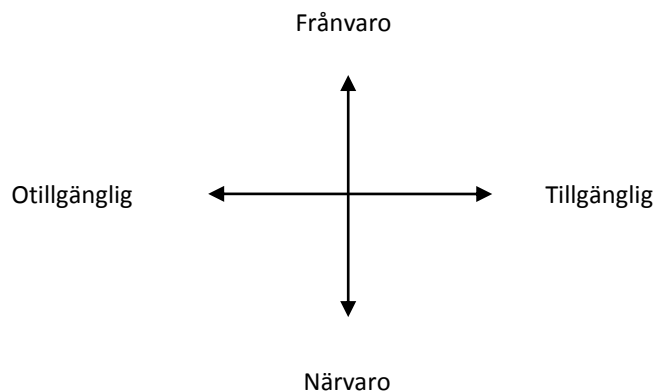
Syftet med uppsatsen är att undersöka hur olika ledare förmedlar sitt ledarskap i sin fysiska frånvaro och vilka konsekvenser det medför.

1.5 Avgränsningar

Denna studie undersöks endast det fysiskt frånvarande ledarskapet det vill säga det som geografiskt eller tidsmässigt åtskiljer ledaren från medarbetarna, inte mental eller kulturell distans. Föreliggande uppsats avgränsar sig även till att endast undersöka ledarnas berättelser och inte personalens.

1.6 Begreppsdefinition

I uppsatsen åsyftar begreppet frånvaro den fysiska frånvaron, begreppet står som motsats till fysisk närvaro. Den fysiska frånvaron och närvaron sammankopplas även med tillgänglighet och otillgänglighet, dessa begrepp betraktas både i relation till frånvaro och närvaro.



1.7 Disposition

Denna uppsats är indelad i åtta kapitel:



Figur 1, Uppsatsens disposition.

I kapitel två, Metod, presenteras uppsatsens förhållningssätt, undersökningsmetoder, ansatser och giltighetsanspråk. I slutet av kapitlet framställs källor och kritik gentemot dessa och hur urvalet gått tillväga. I det tredje kapitlet, Teori, anges den teoretiska referensramen för uppsatsen. Den bygger på litteratur som handlar om ledarskap och distans. I kapitel fyra, Intervjuer, återges de intervjuer som utgör uppsatsens empiriska material. Intervjuerna i kapitel fyra analyseras sedan i kapitel fem, Intervjuer. Intervjuerna analyseras först var för sig

för att sedan ställas emot varandra i en jämförande analys. Kapitel sex, Slutsats och diskussion, tar upp de slutsatser som uppsatsen resulterat i. I detta kapitel ges också förslag på vidare forskning. I kapitel sju återfinns en källförteckning för de litterära, muntliga och elektroniska källor som använts i uppsatsen. I uppsatsens åttonde och sista kapitel, Bilaga, återfinns de frågor som ställts under intervjuerna.

2. Metod

I detta kapitel kommer jag att ta upp de metoder jag valt att använda mig av i denna uppsats. Dessa kommer först att förklaras teoretiskt och sedan efterföljas av de metodmässiga val jag gjort för denna uppsats.

2.1 Inledning

På en generell basis kan en metod beskrivas som läran om och hur man på bästa sätt kan samla in, omvandla och sammanfatta information så att den genererar en ny och tillförlitlig kunskap. Metoden syftar därmed till att, på ett systematiskt sätt, undersöka vår verklighet. Människan är av naturen nyfiken men världen är stor. Vi behöver därför metoder för att kunna fokusera, särskilja och slutligen förstå orsakerna bakom händelserna, åsikterna bakom handlingen och strukturella betingelsers inverkan på individens åsikter och beslut. Metoder kan därmed ses som nödvändiga verktyg, som korrekt använda, validerar ett vetenskapligt resultat (Andersen, 1998).

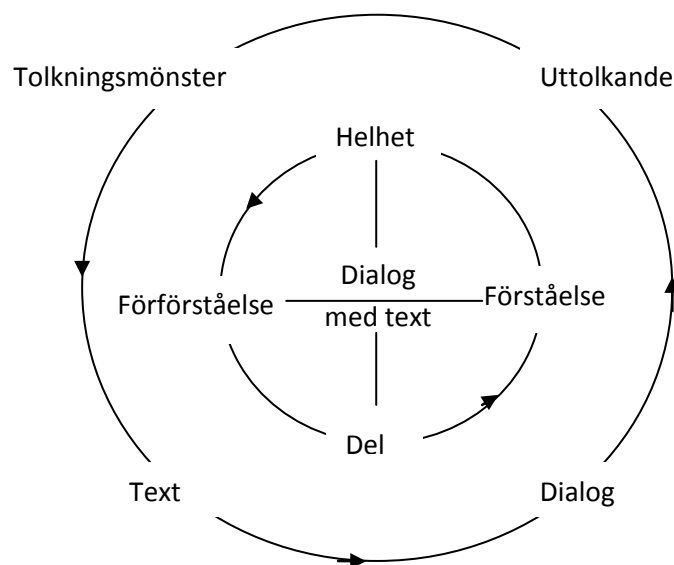
2.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Vetenskapligt arbete sker alltid inom vissa formerade ramar, man har ett vetenskapligt förhållningssätt. Det finns två dominerande vetenskapliga förhållningssätt, positivism och hermeneutik (Lundahl & Skäräd, 1999).

Positivismen har sitt ursprung inom naturvetenskapen och används som grund för kvantitativ metodteori. Detta förhållningssätt grundar sig på att allt skall vara verkligt och iakttagbart. Enligt positivismen bör allt vetenskapligt arbete ske efter en enhetlig metod, och man skall åtskilja värderingar och fakta, den söker kausalitetssamband (Lundahl & Skäräd, 1999). Hermeneutik är ett tolkningsvetenskapligt förhållningssätt och används som grund för kvalitativ metodteori. Hermeneutikens syfte och mål är att tolka och förstå. Inom hermeneutiken forskar man om sociala och mänskliga förhållanden, där man särskiljer på fysiska och sociala fenomen. Forskningen kring de sociala fenomenen syftar till att förstå betydelser för att sedan se hur de ligger till grund för beslut och handlingar. Inom detta förhållningssätt anser man att det är positivt att inneha engagemang och personliga erfarenheter. Hermeneutiken anser att den kunskap man ej kan nå genom förnuftet kan känslor förmedla (Lundahl & Skärvad, 1999)

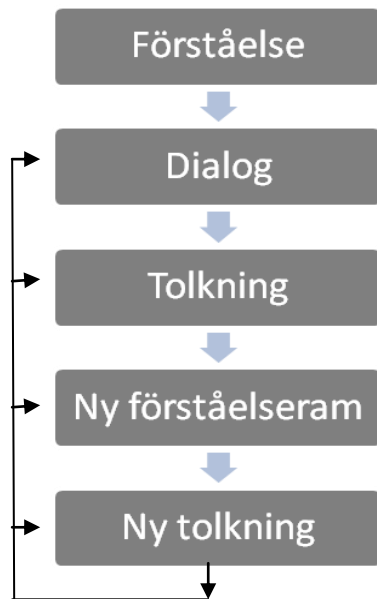
Föreliggande studie bygger på ett hermeneutiskt förhållningssätt. Att tolka och förstå mitt empiriska material är grundläggande för uppsatsen, och nödvändigt för att skapa insikt om hur frånvarande ledare leder och konsekvenserna av detta. Studien bygger på en kvalitativ undersökning. Denna metod har det hermeneutiska förhållningssättet till grund, detta understryker mitt val av vetenskapligt förhållningssätt. För att få fördjupad kunskap i vad uppsatsen syftar till att undersöka är tolkning och förståelse av det undersökta essentiellt. Då jag har ett hermeneutiskt förhållningssätt är det givet att även använda det hermeneutiska förfarandet för tolkning och analys.

Analys betyder att dels att se delarna i en helhet, men även att undersöka dem i relation till varandra och helheten. Att analysera innebär att kategorisera empirin för att beskriva vad man har kommit fram till. I en analys förenklar man och skapar genom denna förenkling. Tolkning betyder utläggning som tillsammans med diskussioner avser ge trovärdighet till slutsatserna (Andersen, 1998). Hermeneutisk tolkning utförs genom att pendla mellan del – och helhetsförståelse samt förförståelse och förståelse (Grønmo, 2006). Hermeneutisks tolkning pendlar mellan fyra aspekter som alla inrymmer argument för eller emot tolkningen, dessa kan åskådliggöras genom den hermeneutiska cirkeln:



Figur 2. Den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Sköldberg 1994, s. 174)

Tolkningsmönster är det som motsvarar teorin och bör vara externt och internt konsistent. I dialog med texten utformas mönstret, och är utgångspunkten för uttolkarens förföreställningar. Uttolkarens förföreställningar kommer under processens gång att omvandlas, tolkningsmönstret lyfts över den vanliga nivån om uttolkaren kritiskt reflekterar över dem och ämnar låta dem omdanas. Texten är det som skall tolkas, och genom tolkningsprocessen framgår ur dessa fakta, vilka blir till resultat. Delar av texten blir till något som under processens gång kommer att tillföra något och ändra tolkningsmönstret. Dialog är det hermeneutikern för med texten genom att lyssna och ställa frågor till texten. Genom att röra sig mellan förförståelsen och förståelse samt helhet och del förfinas kunskaperna. (Alvesson & Sköldberg, 1994). Den hermeneutiska spiralen visar detta samband:



Figur3. Den hermeneutiska spiralen (Andersen 1994, se Andersen 1998, s. 193)

Under processens gång gör man olika deltolkningar, och tolkningsmönstret ändras genom dessa, detta är uttolkning. Genom deltolkningarna så lyfts ny fakta fram och den gamla försvinner och likadant är det för nya och gamla frågor. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

2.3 Vetenskapliga undersökningsmetoder

Inom samhällsvetenskaperna finns två, ifrån varandra, skilda huvudmetoder, nämligen kvalitativa och kvantitativa metoder (Holme & Solvang, 1997).

Essensen för kvalitativa metoder är att denna typ av datainsamling avser att generera en djupare förståelse inför det som studeras. Här är det centralt att förstå det problemkomplex som utforskas för att på så sätt också kunna integrera och placera det i en helhet. Kunskapsytet för denna metod är att skapa en förståelse snarare än en förklaring inför det som studeras, vilket också klargör det begränsade användandet av statistik, matematik och aritmetiska formler (Andersen, 1998). Signifikant för kvalitativa metoder är det önskar uppnå rikligt med information om och kring begränsade undersökningsenheter. Här gör forskaren en djupdykning för att på så sätt tillförskaffa sig mycket kunskap om ett begränsat studieobjekt. Metodens arbetssätt kan bäst beskrivas som ostrukturerat och osystematisk. Standardiserade och eller styrda frågeformulär inryms inte här. Istället sker intervjuer och observationer under relativt otvingade former, allt för att informationen ska samlas in under verklighetsnära villkor.(Holme & Solvang, 1997)

Kvantitativa metoder används vanligtvis och i stor utsträckning inom naturvetenskaperna. Här ges stort utrymme för såväl statistik, matematik som aritmetik. Vidare sker undersökningarna under tydliga riktlinjer.

Här är kunskapssyftet att kunna orsaksförklara fenomen snarare än att förstå dem. Anledningen till metodens strikta struktur är att den ska främja möjligheten att uppnå resultat kan appliceras på och för alla de enheter som man vill uttala sig kring.

(Andersen 1998). Utmärkande för kvantitativa metoder är att undersökningen sker inom ett starkt begränsat informationsområde men på många undersökningseenheter. Genom detta tillvägagångssätt frigörs en relativt liten mängd information om och kring det undersökta men samtidigt en information som kan antas gälla för en stor mängd enheter. Denna metod karaktäriseras som strukturerad och systematisk. Såväl intervjuer som observationer sker under strikta och sedan tidigare förutbestämda former. (Holme & Solvang, 1997)

Det finns olika sätt att genomföra intervjuer på. Den öppna intervjun är en intervju som är helt ostrukturerad och används för att få en djupare förståelse för den intervjuades motiv, personlighet och beteende. Den delvis strukturerade intervjun är mycket lik den öppna intervjun. I den delvis strukturerade intervjun finns det ofta en större kännedom kring det studerade och det är vanligt att ha en intervjumall med stödord för intervjuens syfte. I den strukturerade intervjun utgår man från frågor som är bestämda på förhand. Alla frågor är lika för alla intervjuade och ställs på samma sätt (Andersen 1998). Att intervju personer i ledande ställning kan medföra vissa problem. Ett problem är att de är vana att bestämma och svårare att styra under en intervju. Ytterligare ett problem kan vara att de är försiktiga med vad de säger eftersom det de säger kan skada dem eller organisationen. Ledare är vana vid att styra och kan enkelt styra över samtalen på det som intresserar dem och komma ifrån ämnet för intervjun. En student kan även betraktas som underlägsen och okunnig i en ledares ögon och det kan vara svårt att avbryta denne utan att det uppfattas förolämpande. (ibid)

Jag kommer att genomföra ett antal personliga intervjuer av kvalitativ karaktär. Intervjuerna är strukturerade men lämnar utrymme för djupare diskussioner och en bredare analys. Valet av kvalitativa metoder kombinerat med relativt få undersökningseenheter torde generera en djup förståelse kring det studerade. En riklig och samtidigt fokuserad information möjliggör goda förutsättningar att alstra en seriös uppsats. Uppsatsen styrka ligger i att författaren får möta dessa ledare och höra deras berättelser med deras egna ord. Detta gör att jag kan följa dem med fler sinnen. De brister som medföljer denna uppsats är i första hand att jag inte får de anställdas uppfattning om det frånvarande ledarskapet. Kanske håller de med fullt ut, kanske inte alls. Vad som även kan ses som en brist är att det inte är en heltäckande uppsats, utan en djupdykning ner i ett fragment. Givet kan det även uppstå brister genom att intervjuerna sker med ledare. Jag måste vara medveten om att de kan försköna sina berättelser, och att de kan försöka ta över under intervjuerna. För att hantera de brister som intervjumetoden medför får jag lita till min egen förmåga, för att upptäcka tendenser till försköning och hävda min roll som intervjuare. Under intervjuerna kommer anteckningar att föras.

2.4 Vetenskapliga ansatser

De vetenskapliga ansatserna är de tillvägagångssätt som används i uppsatsen. Dessa tillvägagångssätt ligger sedan till grund för de vetenskapliga slutsatserna som uppsatsen skall resultera i. (Andersen, 1998)

När man skall dra vetenskapliga slutsatser finns det olika tillvägagångssätt, deduktion och induktion. Deduktion är ett tillvägagångssätt man använder sig av när man drar generella slutsatser utifrån teorier. Den grundar sig i teorin. När man istället utgår ifrån det som grundar sig ur empirin och drar slutsatser utifrån denna är det induktion. Det är dock vanligt vid uppsatsarbete att dessa två vetenskapliga ansatser kombineras (Andersen 1998). Abduktion är ytterligare en vetenskaplig ansats. Denna karaktäriseras av att man i kombination med kritiskt tänkande växlar mellan deduktion och induktion (Makhloufi 2008).

Studien bygger huvudsakligen på en abduktiv ansats. Det finns ytterst lite skrivet om mitt uppsatsämne, men då jag kommer att använda teori i ämnet kommer min uppsats att främst bygga på en abduktiv ansats.

2.5 Giltighetsanspråk

Med reliabilitet avses en undersöknings tillförlitlighet och stabilitet, detta för att undvika slumpens påverkan. Begreppet reliabilitet inrymmer komponenterna konstans, objektivitet, precision och kongruens (Trost 1993). För att få så hög reliabilitet som möjligt är det viktigt att minimera slumpens inverkan på undersökningen. För att uppnå detta är det av vikt att standardisera alla de förföranden som omringar undersökningen (Lundahl & Skärvad 1999). Reliabiliteten kan sammanfattas med att om flera forskare forskar om samma sak, och dess slutsatser är mycket eller helt likartade har undersökningen hög reliabilitet (Wibeck, 2000).

Med validitet åsyftas en undersöknings giltighet och relevans, (Trost 1993). Validitet kan delas in i yttre och inre validitet. Den yttre validiteten kan sammanfattas med att den skall vara realistisk och generaliserbar. Den inre validiteten är att undersökningen undersöker det den är avsedd för (Christiansen 1998). Validitet och reliabilitet är främst viktiga att se till då man utför kvantitativa undersökningar. I de kvalitativa undersökningarna är det ej av lika stor vikt att standardisera utförandet då intervjuer kan komma att bli mer uttömmande än tänkt. Det är dock av vikt att även den kvalitativa undersökningen innehar relevans och tillförlitlighet. Generaliserbarhet och överförbarhet avser användning av forskningslitteratur utöver den vanliga studien, detta kan ske genom statistisk generalisering eller meningsöverföring. Statistisk generalisering syftar till att ur ett slumpmässigt urval med tillräcklig storlek dras slutsatser som gäller även för populationen. Meningsöverföring syftar till att ur ett strategiskt urval, där kunskap som utvecklas under studien överförs till andra situationer. (Johannessen & Tufte 2003)

Det är av min förhoppning att intervjuerna genererar mycket information om hur de olika ledarna hanterar sitt frånvarande ledarskap för att skapa en gedigen grund för mig att analysera dessa utifrån. Det finns inte så mycket forskning kring ämnet att leda i sin frånvaro. Det som finns skrivet om ämnet handlar mest om handfasta råd och tips till de ledare som leder i sin frånvaro eller om organisationer som helt saknar fysiskt rum. Denna uppsats syftar till att se hur olika ledare faktiskt går till väga samt hur de anser att det påverkar organisationerna och människorna i dem. Genom att ledarna delar med sig av sina berättelser

får jag en chans att komma bakom ledarhjälpböckerna och se en bit av verkligheten. Vad som mer gör uppsatsen trovärdig är att det empiriska materialet utgörs av flertalet intervjuer och inte bara någon enstaka. Att det inte finns någon omfattande forskning inom området ökar uppsatsens relevans. Sammantaget skall detta ge uppsatsen en rimlig trovärdighet och relevans.

2.6 Undersökningsansats

All forskning kräver insamling av data, bearbetning av denna samt analys. Då forskning kan bedrivas på olika sätt krävs det olika tekniker för datainsamling. De olika insamlingsmetoderna för data kan delas in i olika undersökningsansatser. Huvudsakligen finns det tre olika undersökningsansatser, explorativt, deskriptivt och explantivt (Christensen, 1998).

Det explorativa syftar till att utforska och upptäcka. Den vanligaste undersökningsformen är att göra en fältstudie. Fältstudier sker genom att samtala, observation och reflektion. Det deskriptiva handlar om att beskriva ett fenomen. Här är enkätundersökningar en vanlig förekommande undersökningsform. Det explantiva handlar om att förklara något, detta sker som vanligast med experiment som undersökningsform. (Christensen, 1998)

Studien är huvudsakligen deskriptiv, men med ett inslag av exploration. Den kommer att beskriva intervjuobjektens tillvägagångssätt, men samtidigt utforska dem med en förhoppning om att upptäcka något signifikant därav ter sig användningen av de båda undersökningsansatserna relevant för uppsatsens syfte.

2.7 Källor och källkritik

Det finns inte mycket skrivet om det som ligger inom ramen för denna uppsats. Jag har därav använt litteratur som behandlar ledarskap. Efter att ingående studerat de långa raderna av ledarskapslitteratur på biblioteket på Högskolan i Borås och Göteborgs stadsbibliotek valde jag ut de som jag ansåg vara väsentliga för uppsatsen. I det överskott av ledarskapslitteratur som finns kan det alltid diskuteras vilken som är relevant. Den jag använder mig av är huvudsakligen mycket tillförlitlig litteratur som bygger på forskning av nationella och internationella författare. Det tillkommer även litteratur som kan anses vara populärmodernistisk, men då även mycket av ämnet faller inom den ramen anser jag det relevant. Den knapphändiga litteratur som finns kring ämnet fann jag efter att ha sökt i olika databaser och på internet. Där hittade jag personer som delvis forskat kring ämnesområdet och de som snuddat vid det. Jag har varit i kontakt med två av dessa, Birgitta Ahlthorp och Lena Ahlströmmer, för att se om de hade någon fingervisning om var jag kunde finna mer information. Svaret var att det inte direkt finns någon. Med detta i åtanke anser jag att den litteratur som använts är relevant.

Användning av elektroniska källor förekommer bland annat i organisationsbeskrivningarna men även i egenskap av undersökningar och inlägg från olika insatta. Av hänsyn till vilka som publicerat dessa anser jag dem tillförlitliga.

2.8 Urval

De intervjuade ledarna som utgör källor för empirin är givet utvalda främst i egenskap av detta tillsammans med att de ofta är frånvarande. Jag har kommit i kontakt med dem genom mitt eget kontaktnät, rekommendationer och genom egna sökningar. Att de alla verkar inom skilda branscher är ett medvetet val för att belysa ett bredare spektra. Det är dock viktigt att ha i åtanke att de kanske ger en förskönad syn av verkligheten. Det empiriska materialet består av fem intervjuer, vilket belyser hur ett frånvarande ledarskap ser ut och vilka konsekvenser det medför. Följaktligen förmedlar inte studien några generella sanningar, likväl är materialet tillräckligt för att påvisa centrala frågor och förhållanden.

3. Teori

Sedan 80-talet har ledarskap och managementteorier blivit mycket uppmärksammade och är än idag. Detta har resulterat i en uppsjö av litteratur kring ämnet (Agurén 2001). Det finns dock ytterst lite litteratur och teori kring ämnet att leda i frånvaro. För att åskådliggöra en teori som kan relatera till det empiriska materialet och sammanknyter med uppsatsens ämne kommer jag i detta kapitel att inleda med en generell exposé om begreppet ledarskap och dess relaterade funktioner. Därefter kommer den teoretiska litteratur som jag funnit inom ämnesramen att presenteras.

3.1 Ledarskap

Ledarskap kan betraktas på flertalet olika sätt och definitionerna på ledarskap är åtskilliga, och i många fall olikartade och ger utrymme för pluralistiska tolkningar (Jacobsen & Thorsvik 2008). Berseús (2004) menar att ledarskapet skall betraktas som en kommunikativ utmaning. Att förmedla organisationens mål och vision till organisationen och även dess omvärld är ledarens uppdrag, ledarens fallenhet för att övertyga är central. Ledarskap innebär enligt Berseús (2004):

- Att kunna väcka känslor och förtroende
- Att tänka och kommunicera kreativt
- Att bygga och förstå värderingar
- Att kunna skapa kulturprocesser

Jacobsen och Thorsvik (2008) hävdar att ledarskap i första hand är en process mellan människor som syftar till att influera andra. Ytterligare definierar de ledarskap utifrån tre aspekter:

Ledarskap ska bidra till att organisationen når sina mål(ibid s.452). Att skapa förutsättningar genom att fördela resurser och arbetsuppgifter inom organisationen för att på bästa sätt lösa arbetsuppgifterna.

Ledarskap har till avsikt att få andra människor att göra något(ibid s.452). Att engagera och motivera de anställda. Därav sammankopplas ledarskap med teorier kring sociala relationer, gruppbyggnad, gruppdynamik och motivation.

Ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer(ibid s.452). Ofta inriktad på ledaren som person.

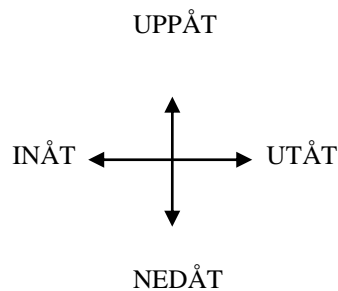
Karlöf (2006) sammanfattar utifrån en ideallista av ledarkvaliteter fem punkter för att beskriva vad en ledare bör tygla:

- Helikopterförmåga

- Bondförstånd
- Fantasi
- Analysförmåga
- Effektivitet

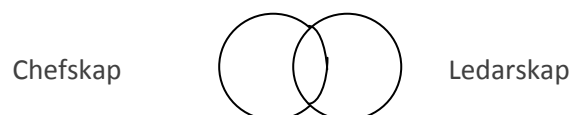
Av alla olika definitioner och tolkningar som återfinns om ledarskap understryks vikten av att inneha en ledare. Barnard (1968 s. 159) skrev ”*Cooperation, not leadership, is the creative process; but leadership is the indispensable fulminator of its forces*”. Barnard (1968) talar även om tyngden av att ha en ledare då avsaknaden av en kan leda till ineffektivitet, en ledare är viktig att ha för att koordinera samarbete, utdela uppgifter samt att det finns en funktionell kommunikation inom samarbetet. Han påpekar även om av hur stor vikt det är att en ledare har både auktoritet och är ansvarstagande, han menar på att det inte kan finnas auktoritet utan motsvarande ansvarstagande. (Barnard 1968)

Ledarskap kan betraktas både horisontellt och vertikalt, då en ledare bedriver ett ledarskap som både skall förankras neråt och uppåt i organisationen såväl som gentemot dess omvärld men så även inåt i sig själv. (Eriksson & Whålin 1998)



Figur 4. Ledarskapets horisontella och vertikala dimensioner (Eriksson & Whålin 1998, s. 42)

Ledarskap och chefskap är skilda från varandra men även sammantagna. Chefskap anses ofta som en mer administrativ roll medens ledarskap betraktas mer nätverksorienterat. Vanligt är att chefer även är ledare och vice versa genom att de två överlappar varandra:



Figur 5, Överlappning mellan chefskap och ledarskap (Eriksson & Whålin 1998, s. 38)

Det är också så här jag måste betrakta de ledare jag möter i mina intervjuer.

En ledares roll betraktas i två avseenden, dels genom de förväntningar andra har på dennes beteende och dels genom det beteendemönster ledaren visar när denne fyller sina ledarförpliktelser (Jacobsen & Thorsvik 2008). Enligt Adizez (2003) har en ledare fyra roller som denne måste fullgöra för effektiv och kompetent ledning. Det är i rollen som Administratör, Producent, Entreprenör och som Integrerare.

Alla ledare har en ledarstil, det sätt ledaren bedriver sitt ledarskap. Kurt Lewin identifierade på 40-talet olika ledarskapstilar, dessa har begreppsmässigt kommit att kallas – Auktoritärt ledarskap, Demokratiskt ledarskap och Laissez-Faire (Ögren 1983). Den auktoritära ledaren tar själv besluten och informerar de anställda om dem utan att göra dem delaktiga i beslutsprocessen (Jacobsen & Thorsvik 2008). I motsats till den auktoritära ledaren så inkluderar den demokratiska ledaren sina medarbetare i beslutsprocessen (Jacobsen & Thorsvik 2008), även om ledaren har det avgörande beslutsfattandet (ledarskap, 2009). Den som utövar ett laissez-faire ledarskap gör bara det nödvändigaste för att behålla sitt jobb (Jacobsen & Thorsvik 2008). I sina studier kring de olika ledarskapstilarna fann Kurt Lewin att laissez-faire ledarskap ofta genererade låg effektivitet och att det många gånger resulterade i att informella ledare klev in. Den auktoritära ledarstilen visade sig vara effektiv på kort sikt men inte höll i alla aspekter. Den demokratiska ledarstilen visade sig vara den mest fungerande av de tre (Ögren 1983). Ingen av de tre ledarskapstilarna utesluter de andra, de kan kombineras och på så sätt skapa en mer mångfacetterad ledarskapstil (Jacobsen & Thorsvik 2008).

Enligt den situationsanpassade skolan är varje organisations situation unik. De situationsspecifika faktorerna är de som avgör hur organisationen ska ledas, vilket ger att det inte finns ett specifikt bästa sätt att leda (Eriksson & Whålin 1998). Det situationsanpassade ledarskapet utgår dels från ledarens beteende och inte från idealföreställningar om ledarpersonligheter. Utöver det så utgår även det situationsanpassade ledarskapet ur den situation medarbetarna befinner sig. Det åligger ledaren i det situationsanpassade ledarskapet att ta hänsyn till organisationens särskiljande drag och hantera dessa. Det situationsanpassade ledarskapet kan förtydligas i Hersey och Blanchards modell (Hersey 1984, se Bolman & Deal 1997 s.341) där uppgift och relation kombineras i fyra tänkbara ledarskapstilar:

		Låg	Uppgift	Hög
Relation	Hög	Ledarskap genom att vara delaktig Bör användas då medarbetarna kan men är ovilliga och otrygga		Ledarskap genom att sälja Bör användas då medarbetarna inte kan men är villiga och motiverade
	Låg	Ledarskap genom att delegera Bör användas då medarbetarna kan och är villiga och motiverade		Ledarskap genom att ge order Bör användas då medarbetarna inte kan och är ovilliga eller otrygga

Figur 6. Situationsbetingad ledarskapsmodell (Hersey 1984, se Bolman & Deal 1997 s.341)

Det relationsinriktade beteendet åsyftar såväl i vilken utsträckning en ledare engagerar sig i kommunikationen, men även hur denna uppmuntrar, lyssnar, klargör, underlättar. I den utsträckning ledaren engagerar sig i att förklara gruppen eller individens skyldigheter och ansvar är det som avses med uppgiftsbeteendet. Medarbetarnas grad av mognad, färdigheter och attityd är det som avgör valet av ledarstil enligt Hersey. (Bolman & Deal 1997).

Att delegera innebär att överlämna att låta någon att besluta i egenskap för någon annan eller helt överlåta beslutsrätten. Som delegerande ledare lägger man över ansvar och befogenheter på medarbetarna. Genom att delegera får ledaren mer tid till de arbetsuppgifter som ligger närmare för dennes ledaransvar. Hur en ledare delegerar beror ofta på hur organisationen ser ut, medarbetarnas kompetens och erfarenheter, men även av den ledarstil ledaren utövar. (Berséus 2004). Eftersom föreliggande studie handlar om frånvarande ledarskap är begreppet delegering av central betydelse.

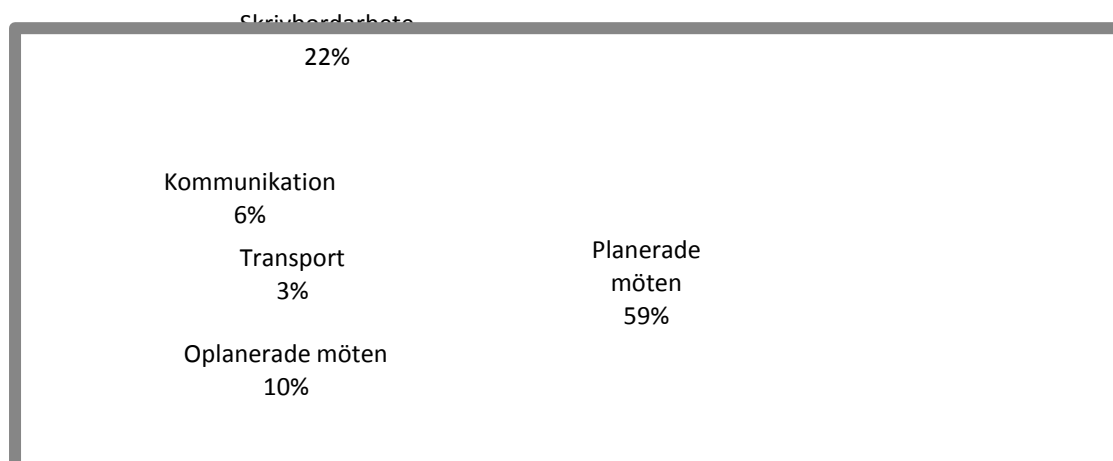
Hur befogenheten att ta beslut skall fördelas diskuteras mycket i organisationslitteratur. Det brukar delas in i termer om centralisering och decentralisering. Med centralisering menas att beslutsmakten återfinns på ledarnivå, desto fler beslut som enbart tas av högste chefen desto mer centraliserad är beslutsbefogenheten. Om däremot medarbetarna fattar besluten är det decentraliserat, och ju längre ner i organisationen besluten tas desto mer decentraliserat. (Jacobsen & Thorsvik 2008). I en organisation med hög professionsnivå, det vill säga där medarbetarna innehar en mycket hög kompetensnivå och ett stort kunnande är det bra med decentralisering. Innovation, lärande och flexibilitet främjas av att en ledare delegerar och inte preciserar och detaljstyr. Ledaren bör snarare utgöra en stödjande funktion för medarbetarna så att de själva kan ta beslut. En allt för tillgänglig ledare kan motverka detta. (Nanoka & Takuchi 1995). I sin bok Riv pyramiderna (2008, s. 123) ger Jan Carlzon ett exempel som tydliggör detta:

”Sommaren 1981 skulle jag försöka att ta två veckors semester. Jag hann inte mer än komma ut till landet förrän telefonen började ringa. Folk ringde och ringde, om de mest banala frågor. Efter ett par dagar gav jag upp och åkte tillbaka till kontoret – det var meningslöst att sitta ute på landet och sköta jobbet! Året därpå hade Svenska Dagbladet bett om en intervju.....Jag svarade: » Ja, men på ett villkor: Att artikeln publiceras en vecka innan min semester!«i intervjun sa jag: » Jag arbetar efter principen att man skall delegera ansvar och befogenheter, så att besluten fattas där ansvaret finns.....nu ska jag ha fyra veckors semester. Om min telefon inte ringer, är det ett bevis på att jag har lyckats- folk har tagit sitt ansvar, de fattar beslut på egen hand...« Ingen ringde..”

3.2 Att leda på distans

Kännetecknande för teori om distansledarskap är att den till stor del är av normativ karaktär. Således beskriver den hur ett sådant ledarskap bör se ut. Distansledarskap kan te sig i olika former beroende på hur organisationen ser ut. Detta kan vara då organisationen är spridd, till exempel en internationell eller en regional organisation med olika lokalkontor, eller där ledaren från till exempel från huvudkontoret leder för fler geografiska kontor, att ledaren finns på en annan plats än organisationen. Ett annat exempel är när till exempel säljare och konsulter på grund av sina arbetsuppgifter är ute på fältet.(Nordengren & Olsen 2006). Distans mellan ledare och medarbetare uppstår ej endast genom ledarens fysiska frånvaro. En ledare betraktar saker ur ett uppifrån perspektiv, medarbetare uppfattar ledaren nerifrån detta bidrar till att ledaren inte kan undgå att betraktas på distans (Ahltorp 2005).

En ledare som är mycket frånvarande kan ha den arbetsfördelning som visas i figuren:



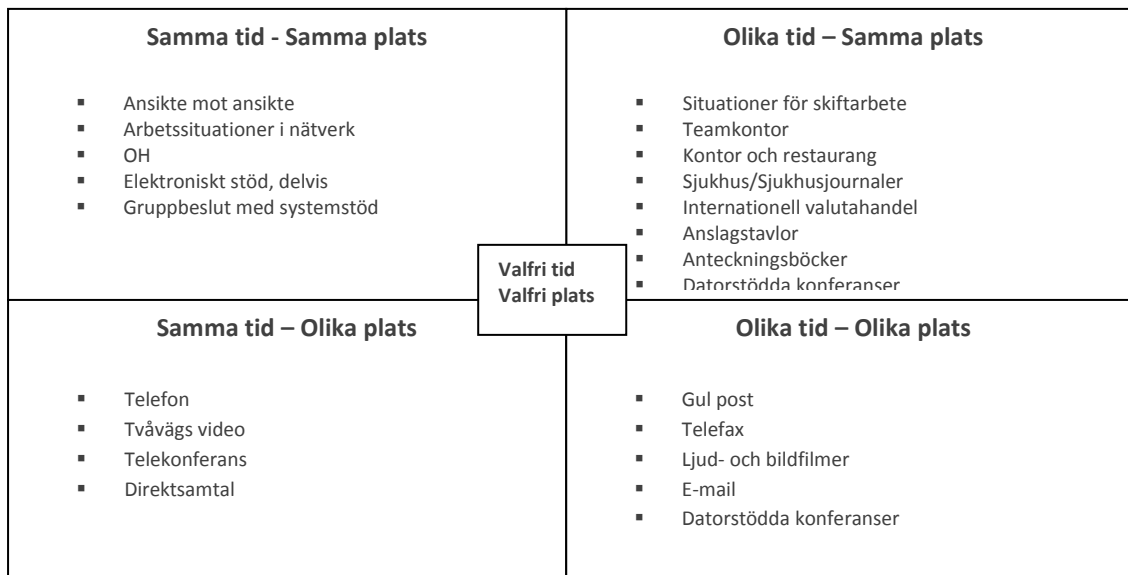
Figur 7. Arbetsfördelning (Nordengren & Olsen 2006 s. 34)

Ledare som delegerar befogenheter och ansvar är mer framgångsrika. Om man arbetar med tids- eller rumsdistans måste man vara extra tydlig med detta. Mycket ansvar överflyttas till individen i distansorganisationer och därför är det viktigt att klargöra dennes ansvar och befogenheter. Oavsett organisationsform är en ledares uppgift att motivera medarbetarna men

även att motivera sig själv. I distansledarskap är motivationen extra viktig. För att kunna motivera andra är det essentiellt att ledaren själv tror på det denne säger, om inte ledaren själv är motiverad blir det svårt att inspirera andra. Det är inte alla som vill bli motiverade, i ett distansförhållande blir detta extra bekymmersamt, därav är det bra att använda olika mötesplatser och kommunikationsvägar. (Nordengren & Olsen 2006)

I alla slags organisationer är det viktigt med måluppföljning, och så ännu mera i organisationer där det förekommer distans annars kan det resultera i att man ej kommer framåt utan istället gömmer sig bakom distansarbetet. Återkoppling och tydlighet är viktigt i distansorganisationer. Återkoppling för att avstämna och undvika missförstånd, tydlighet för att nyanserna inte framgår lika enkelt i distansorganisationen.(ibid)

Internet kommersialiserades under tidigt 1990-tal och skapade då nya möjligheter för kommunikation över tid och rum. Användningen av Internet har sedan dess eskalerat och idag är det ett vedertaget verktyg för kommunikation, genom till exempel e-mail och IP-telefoni. Kommunikation står för bytet av information mellan en sändare och en mottagare (Bouckenooge et al. 2006). Man kommunicerar för att bland annat berätta historier, manipulera och påverka andra, för att utbyta information, behov och känslor eller för att förmedla information och fakta (Bolman & Deal 1997). Kommunikation sker främst verbalt eller i skrift, men kan även ske i form av kroppsspråk och dylikt. Kommunikation handlar inte bara om att prata eller skriva utan också om att lyssna och vara mottaglig för den information som ges (Bouckenooge et al. 2006). Att kommunicera och kunna kommunicera är en av grundstenarna i ledarskap. Kommunikation kan ske i olika kanaler som till exempel e-mail, formella rapporter, videokonferenser, brev, telefonsamtal och direkt samtal. Dessa olika kanaler förmedlar mer eller mindre rik information. Direktsamtal är det som anses generera den högsta graden av rik information, följt av videokonferenser och telefonsamtal. Formella rapporter däremot anses i ringa grad förmedla rik information, brev och e-mail ses generera rikare information även om de hamnar i kategorin i ringa grad(Jacobsen & Thorsvik 2008). Även om dagens teknologi har medfört nya sätt att kommunicera så betyder inte det per automatik att det är effektiv kommunikation. Den moderna teknologin skapades för att fria människan, men har istället medfört större krav på henne. Den otroliga mängd av information som idag snabbt och enkelt går att kommunicera har lett till att många idag känner sig överväldigade av den och lider av informationsstress. När det kommuniceras för mycket information kan det bli svårt att prioritera och hinna med vilket kan leda till stor frustration. För att undvika informationsstress i största möjliga mån kan det vara bra att införa en organisations policy för hur e-mail och så vidare skall hanteras. (Bouckenooge et al. 2006). Kommunikation kan ske på flertalet olika sätt, följande modell påvisar kommunikation över tid och rum:



Figur 7. Mötesplatser med olika rums- tidskaraktärer (Nordengren & Olsen 2006)

Alla fyller de sina funktioner och innehar såväl olika fördelar som nackdelar och många är idag bekanta med dem alla. Valfri tid och valfri plats är ett område som det idag forskas kring och anses vara en nödvändighet för det framtida kontoret. Alla de fyra valmöjligheternas användning integreras i ett system som ger stöd för alla rums- tidzonerna (ibid). Dagens IT-teknologi ger förutsättningar och metoder för en effektiv kommunikation. Det finns dock en risk för att denna blir till en envägskommunikation, man får därav försöka att göra den mer personlig och tvåvägs riktad (Ahltorp 2005). Denna modell skall hjälpa mig att se var ledarna ”möter” sina medarbetare i sin frånvaro.

Planering är viktigt i alla organisationer men blir extra viktigt där det fysiska mötet ofta uteblir. Nordengren och Olsen (2006) framlyfter fyra faktorer som är viktiga för planeringen:

- Att skapa acceptans och förståelse för verksamheten och dess mål
- Genom aktiv dialog eliminera hinder
- Göra en riskanalys för distansarbetet
- Säkerställa medarbetarnas motivation

De ledare som leder i sin frånvaro med lite närvarotid med medarbetarna måste för att lyckas med sitt ledarskap vara modiga, okonventionella och kommunikativa i sitt ledarskap (Ahltorp 2005). Flertalet ledare undervärderar värdet av den egna närvaron. Ahltorp har listat 20 råd till ledare som ofta är frånvarande:

1. Att i mediala sammanhang tänka på att även personalen är respondenter
2. Att en ledare är ambassadör för medarbetarna, tala alltid väl om dem

3. Att en ledare bör uttrycka sig i termer om ”vi” istället för ”jag”
4. När möjligt besöka personalutrymmen och föra informella diskussioner med de närvarande
5. Fråga många frågor
6. Att vid perioder av extra mycket frånvaro påannonsera nästa närvarotillfälle
7. Att vid närvaro visa uppskattning för att vara med ”de dina”
8. Att delge vad som sysselsätter ledaren, anpassat efter medarbetarnas detaljnivå och tidshorisont
9. Överinformera
10. Överinformera mera
11. Finn system för att uppmärksamma goda prestationer
12. Fira framgångar och anordna sociala möten med medarbetarna
13. Välkomna e-mail från medarbetarna
14. Ha en ”öppen dörr” för personalen då de kan nå dig
15. Använd veckobrev eller blogg som regelbunden nyhetsbulletin
16. Ta missnöjen och kritik på allvar
17. Om någon slutar genomför avskedsintervjuer
18. Gör årligen en 360° undersökning för att se hur ledningsstilen uppfattas och fungerar
19. Inför ”Junior Boards” för att bryta uppifrånperspektivet
20. Utse informatörer som förmedlar rykten och dylikt

(Ahltorp 2005)

Hur pass väl stämmer ovanstående råd överrens med vad ledarna i föreliggande undersökning uttrycker, och finns det tecken på att ledaren undervärderar värdet av den egna närvaron?

Att leda på distans fungerar ibland ypperligt, men det kan också gå snett menar Ahltorp (2005). Ahltorp (2005) menar att en ledares frånvaro kan bidra till att informella ledare uppstår, grupprevir skapas och utveckling av mobbning och utfrysning. Detta sker främst i organisationer som befinner sig i osäkerhet eller under press. Olika medarbetare tenderar att reagera olika på ledarens frånvaro. Ahltorp (2005) identifierar tre kategorier av medarbetare – de plikttrogna, minimaxarna och karriäristerna. De tre medarbetarkategorierna har olika grad av engagemang och ambition. Den plikttrogna kategorin utgörs av dem som vill göra ett

fullgott arbete oavsett om ledaren är närvarande eller ej. De plikttrogna tenderar att ta på sig även andras arbete om detta inte fullgjorts. Minimaxarna är de som med minsta möjliga arbetsinsats vill få ut så mycket som möjligt. De tar sig gärna friheter i ledarens frånvaro och bortprioriterar ofta tråkigt rutinarbete, som sedan ofta får axlas av de plikttrogna. Kategorin av karriärister är de som eftersträvar uppmärksamhet för sina åstadkommanden och vill gärna synas och bli sedda. I ledarens frånvaro tenderar karriäristerna att komma av sig och riskerar att tappa stinget. (Ahltorp 2005). Att hantera medarbetare som maskar och tar sig friheter är det vanligaste problemet för ledare på distans. Att föregå med gott exempel är ett måste för distansledare. (Nordengren & Olsen 2006). I studien skall det uppmärksammas om ledarna upplever tendenser till dessa olika medarbetare.

4. Intervjuer

I detta kapitel kommer de intervjuer som utgör uppsatsens empiri att presenteras. Varje intervju kommer att föregås av en kortare introduktion av den intervjuade personen och dennes organisation. De personer som jag intervjuat är:

- Bo Johansson vd Swedbank Sjuhärad
- Bengt-Åke Carlsson chef för marknadsföring och försäljning av transformatorstationer på ABB Substations
- Reimar Westerlind ACG – Gruppen AB
- Janne Claesson marknads- och försäljningschef St:Eriks
- Mikael Long vd Long & Partners

4.1 Bo Johansson - Swedbank Sjuhärad

4.1.2 Bo Johansson och Swedbank Sjuhärad

På ett initiativ av Kyrkoherden Anders Bjursten grundades Swedbank Sjuhärad 1831, då under namnet Sparbanken Borås. Swedbank Sjuhärad är sedan dess grundande en fristående bank där en lokal stiftelse agerar majoritetsägare och resterande ägs av Swedbank AB. Bolagsstyrelsen som leder Swedbank Sjuhärad har sitt säte i Borås, och i Sjuhäradsbygden återfinns tolv kontor och de har sammantaget cirka 200 anställda. (swedbanksjuharad, 2009)

Bo Johansson började sin karriär inom Swedbank för snart 18 år sedan i Östersund. Han är sedan sex år tillbaka vd för Swedbank Sjuhärad, och är sedan 2004 ordförande i IF Elfsborg, han är även nytillträdd ordförande för Sef - Föreningen Svensk Elitfotboll. I och med sitt nya ordförandeskap i Sef har han avslutat sitt åtagande som ordförande i Handelskammaren i Sjuhärad där han tidigare satt med i tre år.

4.1.3 Intervjun

Som vd för Swedbank Sjuhärad och ordförande för Elfsborg och Sef blir det mycket resor för Bo Johansson, därtill har han två barn i Östersund som han åker till varannan helg. Bo Johansson själv uppskattar att han tillbringar ca 30-50% av sin tid på kontoret och resterande tid på olika uppdrag, såväl interna som externa. För att kunna kommunicera med de anställda i sin frånvaro använder sig Bo Johansson främst av sin mobiltelefon, han kallar sig själv en flitig telefonanvändare och ett "sms-freak". Han tycker det är viktigt att kunna kommunicera med sina anställda och är alltid nåbar för dem. Bo Johansson kommunicerar inte så mycket via e-mail, utan föredrar mobiltelefonen. Han säger att det finns stora krav i dagens samhälle och att det finns en risk för informationsstress genom att vara uppkopplad jämt. Bo Johansson har även planer för ett veckobrev till medarbetarna.

Bo Johansson har genom feedback från de anställda fått höra att han upplevdes vara mindre närvarande förut. Bo Johansson är idag mer frånvarande i timmar sett från kontoret än han var

initialt vid sitt tillträde, men upplevs vara mer närvarande idag. Detta grundar han på att när han idag är närvarande är han mer närvarande än förut. Han säger sig ha landat i rollen som vd, han menar att det först är något man blir sedan kan man vara det. Det var även en omställning för de anställda när Bo Johansson tillträdde som vd på Swedbank Sjuhärad. Den förra vd:n var mer detaljstyrd, medans Bo Johansson har ett mer delegerande ledarskap. Efter en tid då alla kommit till rätta med det nya ledarskapet berättar han att många av de anställda upplevde det som en nytändning med det nya ansvaret. Bo Johansson säger att det är viktigt med tillit, man måste lita på folk, men man kan ändå inte göra det. Därav är det viktigt att följa upp och stämma av. Han understryker att ett delegerande ledarskap inte betyder att man skall abdikera.

Genom sitt nära arbete och goda kontakt med vad han själv benämner som kontorsgänget har han god insikt i vad som händer på kontoret när han är frånvarande. Han beskriver dem som mycket kompetenta och om de fungerar i sina roller så fungerar banken. Bo Johansson tror inte att hans närvaro på kontoret är saknad. Det åtagande han har utanför sin roll som bank vd är som ordförande för Elfsborg och de inom banken känner en stolthet inför detta, då hela staden står bakom och hejar på det inhemska fotbollslaget. Detta medför även en acceptans för den frånvaro som medföljer hans roll som ordförande för Elfsborg, de anställda är till och med positiva till den, det ger dem ett samtalsämne utöver det arbetsrelaterade. Både Bos Johanssons roll som vd för Swedbank Sjuhärad såväl som den som ordförande för Elfsborg medför att han ofta medverkar i mediala sammanhang. Han anser att hans medverkan i olika medium bidrar till att han upplevs mer närvarande.

Bo Johansson understryker att man inte kan vara borta jämt, man måste också vara med och synas samt att se. När han är närvarande så försöker han att gå runt mycket i huset och träffa och samtala med de anställda samt att vara närvarande vid fikapauser. Han har även utöver de vanliga mötena med sina vice vd och fyra övriga nyckelpersoner ett möte på två man hand varje månad som sker utan agenda där de bara träffas och pratar. Bo Johansson är även noggrann med att uppmärksamma goda insatser och att fira framgångar. Han anser att det är viktigt både för organisationen, och människorna i den, att få ta emot berömmelse och en klapp på axeln för väl genomfört arbete. Han anser inte att olika människor hanterar hans frånvaro olika, men han poängterar att det är lätt att man glömmer de starka men han försöker att komma ihåg och hinna med alla. Det har inte uppstått några konflikter eller komplikationer i Bo Johanssons frånvaro, men det finns tillfällen då han önskat att han prioriterat annorlunda. Ett exempel på det var då han lämnade en affärsmiddag med de anställda tidigt på grund av andra åtaganden dagen efter. Idag försöker han att vara lyhörd och lyssna på signaler.

Bo Johansson anser att hans auktoritet befästs genom att veta var man har varandra, samt att låta de anställda förstå hur han tänker och att de anställda känner hans närvaro, trots den fysiska frånvaron. Då kriser har uppstått i organisationen kliver han fram väldigt tydligt och är ytterst närvarande. När det varit smärtsamt internt har han varit ytterst närvarande. Detta har härdats och befäst hans auktoritet samtidigt som de anställda vet att han finns där för dem. Bo Johansson säger också att det är bra att vara lite mystisk och inte bli för förutsägbar.

Bo Johansson ser inte att hans frånvaro påverkar företagets målsättningar, de har inom organisationen ett väl fungerande sätt att sätta och följa upp mål. Detta sker bland annat veckovis där man följer upp nyckelprodukter. Hans frånvaro från kontoret fungerar mycket på grund av hans delegerande ledarskap, nära och god kontakt med de anställda och då främst med kontorsgänget. Han säger sig själv skämtsamt bedriva ett ledarskap baserat på management by walking och management by driving.

4.2 Bengt-Åke Carlsson - ABB Substations

4.2.1 Om Bengt-Åke Carlsson och ABB Substations

ABB har funnits i 120 år och har hjälpt till att utveckla och bygga infrastruktur över hela världen. Idag arbetar de även med alternativ energi. Enheten Substations är ansvariga för alla transmissions AIS ställverk inom ABB globalt. Enheten Substations har 250 medarbetare och är belägen i Västerås. Utveckling, försäljning, leverans och marknadsföring för både transmissions och distributionsområdet svarar Substations för. De har även eftermarknads support där varje kund får ett skraddarsytt innehåll. Bengt-Åke Carlsson började på ASEA 1976 och har genom åren arbetat sig upp till olika befattningar. Han har bland annat haft ledarbefattningar inom koncernen i Colombia, Västerås, England och Tyskland. Idag är Bengt-Åke Carlsson chef för marknadsföring och försäljning av transformatorstationer på ABB i Västerås.

4.2.2 Intervjun

Bengt-Åke Carlsson har cirka 90-100 resdagar om året och reser enbart internationellt. Han ansvarar för ungefär 25 anställda. För att kommunicera med medarbetarna i sin frånvaro använder han sig av deras e-mail system som heter Lotus Notes. Detta fungerar bra eftersom det ofta är en tidsskillnad på sex till åtta timmar framåt eller bakåt där han befinner sig i relation till Sverige. Det förekommer även telefonsamtal om tidsskillnaden tillåter det. Bengt-Åke Carlsson menar att det kan bli stressigt med mycket IT, eftersom han gärna vill svara på alla e-mail och skriva egna. Det blir ofta innan han går och lägger sig så det kan bli sena kvällar, eller tidigt på morgonen innan kundbesök eller andra aktiviteter startar.

Bengt-Åke Carlsson är lika frånvarande från kontoret idag som han var initialt när han tillträdde 1995. När han är frånvarande vet han vad som händer på kontoret genom att hans sekreterare informerar honom, han följer också den information som han får via sin e-mail. Han vet även vad som händer genom att ha bra koll på de affärer de håller på med. Bengt-Åke Carlsson berättar att medarbetarna givetvis kan nå honom när de behöver, vilket normalt är via e-mail och eller telefon.

Bengt-Åke Carlsson tror inte att medarbetarna ser så mycket problem med hans frånvaro eftersom de står i kontakt via e-mail och telefon när så behövs. Han menar att de ibland till och med tycker att det är skönt så att de får lite arbetsro. Han försöker alltid att vara hemma när viktiga beslut skall tas. Bengt-Åke Carlsson säger att som marknads- och försäljningschef måste man vara ute vid fronten ganska ofta och inte sitta hemma som en ”kontorsråtta”, det fungerar inte. Det kan finnas något enstaka tillfälle då Bengt-Åke Carlsson upplevt sin

närvaro saknad. Det har inte vad han kan minnas uppstått några konflikter eller komplikationer i hans frånvaro och ingen har uttryckt att han är borta för mycket.

När Bengt-Åke är hemma har han ofta interna småmöten och pratar mycket med medarbetarna. I sin närvaro är han alltid tillgänglig för medarbetarna med undantag om han sitter i ett möte eller dylikt. Han har inte sett eller hört några indikationer på att olika medarbetare reagerar olika på hans frånvaro. Det finns ingen informell ledare som tar över i Bengt-Åke Carlssons frånvaro utan han coachar via e-mail och telefon. Bengt-Åke Carlsson säger att han tror att man skall vara och agera på samma sätt oavsett om man är närvarande eller frånvarande och att dagens IT-teknik möjliggör detta. Han uttrycker att personalen på en marknads- och försäljningsavdelning jobbar mycket självständigt och där skall och behöver man inte detaljstyra. Bengt-Åke Carlsson säger att ett ledarskap inte alls behöver påverkas av frånvaro, ett bra ledarskap kan man ha oavsett närvaro eller frånvaro.

Bengt-Åke Carlsson tycker inte att hans frånvaro är ett problem utan snarare en förutsättning för att de tillsammans skall kunna realisera och uppnå deras och företagets mål. Hans frånvaro och det han åstadkommer under sin frånvaro bidrar starkt till att den försäljningsvolym de tillsammans åstadkommit, och som också lett till att vi uppnått företagets målsättningar under de flesta åren han haft denne position.

4.3 Reimar Westerlind - ACG Gruppen AB

4.3.1 Om Reimar Westerlind och ACG Gruppen AB

ACG-Nyström grundades av Carl Axel Gustafsson 1921. Reimar Westerlind äger tillsammans med sin familj företaget sedan 1961. På 70-talet gick företaget ihop med Rudolf Nyström AB. De är ett av Nordens ledande företag som leverantörer av industriellt kunnande och maskiner för textil och konfektionsindustrin. På grund av branschens återgång i Sverige har de inom gruppen köpt och utvecklat nya företag i olika branscher. Idag har koncernen fyra bolag i Sverige, och fem dotterbolag i utlandet. Reimar Westerlind har idag efter många år lämnat posten som vd, men han arbetar fortfarande aktivt i organisationen som ägare och styrelseordförande.

4.3.2 Intervjun

Reimar Westerlind har idag 60 resdagar om året, tidigare när han var mer aktiv hade han i snitt årligen 135 resdagar och då räknar han inte in de dagar han reser nationellt. Han reser internationellt inom vad han refererar till som den civiliserade världen. Organisationen har 220 anställda varav åtta svarar direkt till Reimar Westerlind. Idag när han är frånvarande kommunicerar han via telefon och e-mail. Innan mobiltelefonerna och datorn, berättar han att de kommunikationskanaler som fanns var brev, telefax och telefon. Brev tog lång tid, telefaxen var besvärlig och telefoni inte alltid rätt så då hade han knapphändig kontakt med kontoret. På den tiden fick han istället förlita sig på sina privatsekreterare, han har genom åren haft tre stycken, men sedan tre år tillbaka har han ingen. Genom dem hade han tidigare kontakt med kontoret. De kände och kunde hela företaget och var tränade att tänka som Reimar Westerlind, och tog i hans frånvaro beslut i hans namn. Reimar Westerlind tycker att

e-mail är bra, men samtidigt tycker han att de utgör en tidstjuv. På den tiden han hade en sekreterare så gallrade denne hans e-mail och var hans spärr, idag tycker han att det är alldeles för mycket e-mail. Han tycker också att den nya teknologin gör de moderna cheferna mindre effektiva och okänsliga för omvärlden.

När Reimar Westerlind köpte ACG så visste han inte vad som skulle komma av det, men han förstod vikten av att utveckla och anpassa och på så sätt har organisationen växt fram och därmed även hans roll som en resande ledare. Tidigare när han var frånvarande så fick han sin information från sekreteraren, men även genom att efter en resa gå runt i huset och prata med medarbetarna och få information. Reimar Westerlind säger att dagarna efter en resa alltid är intensiva, det kräver mycket engagemang för att ta in allt och suga åt sig det som hänt i båda ändar. Han säger att man inte kan räkna med att allt ska komma till en, man måste också själv söka. Vare sig han är närvarande eller frånvarande så kan personalen alltid nå honom, hans dörr är alltid öppen och har alltid varit. Reimar Westerlind berättar att medarbetarna är vana vid att han är borta mycket och tror inte att de saknar honom. Desto mer han varit borta har alltid varit en trygghet för dem och företaget då det innebär ekonomiskt tillskott. Eftersom de har en platt organisation så ska det heller inte ha en så stor betydelse menar Reimar Westerlind, och det är det han tillför som är intressant.

Reimar Westerlind berättar att det självklart under hans 50 år uppstått konflikter och komplikationer, det vore konstigt annars. Om de inte löst det själva när han varit borta så har det legat på hans bord när han kommit hem, men de har alltid löst problemen. Jobbar man med människor så måste man inse att alla är olika och att komplikationer alltid kan uppstå. Han berättar även att de finns de som utnyttjat hans frånvaro - ”när katten är borta dansar råttorna på bordet”, de som maskar och inte vill bli coachade. Han menar att de inte går att ändra på dem som har bestämt sig. När sådana kommer in i organisationen får man byta ut dem.

Förut var det privatsekreteraren som tog mycket ansvar när Reimar Westerlind var frånvarande. Idag finns det olika enheter som tillsammans bildar en stab, och någon av dem finns alltid närvarande, han tycker att chefen skall kunna vara borta annars är något fel. En chef skall kunna mest om lite av allt, och den kunskapen menar Reimar Westerlind att man inte får av att sitta på kontoret. Han tycker inte att han behöver coacha i eller påvisa sin auktoritet i sin frånvaro, han säger att ”en bra chefs ande svävar alltid över företaget när denne inte är där”. Reimar Westerlind säger att det också är viktigt att föregå med gott exempel och uppträda på ett sätt så att andra vill efterlikna. Hans ledarskap påverkas inte av hans frånvaro, alla vet att det är han som är chef oavsett var han befinner sig. Att de inom organisationen har medbestämmandeskyldighet i stället för medbestämmanderätt understödjer att han kan vara borta mycket och är hans hemlighet till ett bra ledarskap. Reimar Westerlind menar att har du en rättighet så utnyttjar du den när det passar dig, en skyldighet hänger alltid med.

Reimar Westerlind säger att möjligheterna att realisera målsättningarna inte direkt påverkas av hans frånvaro, däremot kan målsättningarna i sig påverkas. När han är frånvarande på resor så kan det vara så att han finner en ny produkt eller en ny marknad och det kan leda till att

målen ändras eller justeras. Men Reimar Westerlind använder ej mål i samma bemärkelse som många andra eftersom han tycker att det är ett diffust begrepp. Han säger att man ska betrakta mål som något man gärna vill ska hända i framtiden, det utgör en ersättning för det faktiska.

Reimar Westerlind har genom åren givetvis upplevt problem med att han har varit frånvarande, det händer alltid grejor som han säger. Men han säger att han genom alla hans resor sett mycket av världen vilket gör att han betraktar problem på ett annat sätt. Samtidigt har organisationen gynnats av hans frånvaro. Han säger att den aldrig hade utvecklats om han hade varit hemma och trott att marknaden skulle komma till honom. Han tycker själv att alldeles för många ledare idag reser för lite, att de inte lär känna den värld de jobbar i. Han tycker inte att det räcker att styra genom nätet och kunna världen genom rapporter, man måste ut och se världen med ögat inte genom att lära sig något från ett papper. Man måste till kunderna och marknaden. De finns inte på kontoret. Reimar Westerlind säger att det dock påverkar privatlivet att vara borta mycket, men det främjar affärlivet.

4.4 Janne Claesson – St:Eriks

4.4.1 Om Janne Claesson och St:Eriks

St:Eriks grundades 1887 i Uppsala under namnet St:Eriks lervarufabriker. Sedan 1988 är de ett dotterbolag till PEAB. De är en rikstäckande organisation som tillverkar och säljer betongprodukter för anläggningsbyggande i Sverige. De säljer även till återförsäljare som riktar sig till privatkunder. De har 400 anställda och dotterbolaget Mjöbäckspannan. Janne Claesson var tidigare elitspelare i hockey, och jobbar idag på St:Eriks. Han började som marknadsförare 1991 och blev efter en tid vd. Organisationen har nyligen fusionerats med ett annat bolag och Janne Claessons nya post är som marknads- och försäljnings chef.

4.4.2 Intervjun

Janne Claesson är borta cirka 50 % av sin arbetstid från huvudkontoret. Han reser mellan de 15 olika kontoren de har i Sverige, men även internationellt för att träffa leverantörer och samarbetspartners. Innan organisationen fusionerades med ett annat bolag var de 170 anställda, idag är de 140 stycken varav Janne Claesson direkt ansvarar för 65. När han är frånvarande kommunicerar han via e-mail och telefon. Han föredrar att använda telefonen då det enligt honom är bättre och mer personligt. Janne Claesson anser att e-mail tar mycket tid, och att det bara eskalerar. Han säger att han får prioritera vilka som är relevanta eller brådskande. Han tycker att ett e-mail kan man skicka med information och sedan följa upp med ett telefonsamtal.

Janne Claesson reser mer idag än vad han gjorde initialt, detta beror på att hans arbetsuppgifter har ändrats. Som regionchef reste han bara mellan de regioner han ansvarade för – Uppsala och norrland. När han sedan tog över för det rikstäckande blev det annorlunda. När han är frånvarande från kontoret håller han ständig kontakt med de som arbetar direkt under honom, och så håller han sig informerad och själv informerar. Medarbetarna kan alltid nå honom vart han än befinner sig även på kvällar och helger, han stänger aldrig av sin mobil. Han har inte upplevt några komplikationer eller konflikter i hans frånvaro, han vet att de kan

uppstå men har aldrig kommit ”hem” till problem. Janne Claesson ser alltid till att vara tillgänglig så mycket som möjligt när han är på de olika kontoren och prata och kolla läget med alla. Han säger att det är viktigt att få ögonkontakt och hälsa. Eftersom han alltid är borta från något av kontoren är han alltid närvarande för lite, men det är ej heller möjligt att vara det. På huvudkontoret går han inte runt lika mycket bland de anställda, och det finns inget behov av det. Han säger att de nog skulle tro att han var galen om han gick omkring där som på de andra kontoren. Janne Claesson har alltid sin dörr öppen för alla, han säger att den är stängd cirka åtta timmar om året.

Han tycker inte att olika medarbetare reagerar olika på hans frånvaro, men säger att det finns de som har större förankringsbehov än andra. Det finns ingen informell ledare som tar över när Janne Claesson är frånvarande. Eftersom hans närmaste har ansvar över ekonomi, produktion och sälj, så kan ingen ta den andres roll utan alla agerar inom sin ram. De har alla alltid haft fulla befogenheter och ansvar för att sköta sin bit, så det är ingen som behöver kliva fram. Det fungerar genom att alla vet vad de skall göra. Genom detta behövs ej heller någon direkt coaching. För att synliggöra sin auktoritet i sin frånvaro anser Janne Claesson att det är viktigt att ha klara riktlinjer.

Han tror inte att hans frånvaro har någon betydelse för organisationens mål eller realiseringen av dessa. Det är en självständig och kompetent personal, som alla har ansvar och befogenheter att sköta sina jobb och ta beslut. Janne Claesson tycker att det är viktigt att skapa en organisation där medarbetarna vågar ta egna beslut och initiativ, och som inte är beroende av att ha ledaren på plats. Janne Claesson säger att det är bättre att medarbetarna tar ett beslut än att inte ta något alls, även om de ibland kan behöva honom som bollplank. De riktigt stora besluten är aldrig så akuta att de behöver tas utan honom.

4.5 Mikael Long – Long & Partners

4.5.1 Om Mikael Long och Long & Partners

Long & Partners startades 1993 och är ett konsultföretag inom management och logistik. De har sitt huvudkontor i Båstad och en filial i Göteborg. Long & Partners uppdragsgivare är medelstora och stora svenska företag, såväl nationella som internationella, inom bland annat följande branscher: fordon, telekommunikation, läkemedel, livsmedel och detaljhandel. Long & Partners har idag 10 konsulter som förutom mångårig konsulterfarenhet, har lång och bred erfarenhet från chefsbefattningar. De arbetar i små effektiva projektteam med nyckelpersoner hos uppdragsgivaren, där konsulterna ”coachar” teamet till framgång. De tre huvudområdena som de fokuserar på är industriell struktur och logistik, affärsprocesser – process management. Affärsutveckling och verksamhetsstyrning. Mikael Long är idag vd för Long & Partners och har en gedigen erfarenhet som konsult, han har även arbetat på Volvo. (Long & Partners 2009)

4.5.2 Intervjun

Mikael Long är frånvarande från kontoret minst 75 % av sin arbetstid då han är hos kunder. Han reser såväl nationellt som internationellt då Long & Partners kundbas återfinns i Sverige

och Norden, Västeuropa, USA, Canada, Japan, Kina med flera. Mikael har fyra partners i firman och därtill har de fem anställda. Inom organisationen jobbar alla mycket självständigt. Mikael Long behöver inte vara så mycket ledare, han stämmer mest av att allt fungerar. Den kommunikation som sker mellan medarbetarna och Mikael Long sker via telefon och e-mail. Tidigare fanns det informationsstress inom organisationen, men det har de idag rationaliserat bort. De var tjugo stycken medarbetare tidigare men efter omorganiseringen är de tio vilket har underlättat Mikael Longs ledarroll. Innan de gjorde om verksamheten var Mikael Long fast i det administrativa och hade lite tid över för att vara ute på fältet. De som är i organisationen idag är mycket kompetenta och självgående och det finns inget större behov för Mikael Long att kliva in som ledare. Mikael Long påpekar att kolla av e-mail och vara uppkopplad är en del av jobbet. Mikael Longs reser ungefärligt lika mycket inom arbetet idag som han gjorde initialt.

När Mikael Long är frånvarande från kontoret har ekonomichefen Philippa Long som han uttrycker det, järnkoll på som händer på kontoret och underrättar honom om det han behöver veta. Medarbetarna hör av sig till Mikael Long när det behövs och han är alltid nåbar för dem. Mikael Long upplever det som att ingen saknar honom i hans frånvaro, detta anser han beror på organisationens struktur som ej kräver närvaro, snarare tvärtom. Inga konflikter eller komplikationer har inträffat i hans frånvaro. När han är närvarande är han tillgänglig för de behov som finns, men påpekar att de oftast inte finns så mycket behov.

Eftersom organisationen inte saknar Mikael Longs närvaro utan snarare gynnas av den behöver han inte kompensera för sin frånvaro. Men för att hålla ihop "gänget" har de olika arrangemang. Dels så träffas alla vid olika mindre träffar under året och dels så gör de varje år en konferensresa. Denna resa har tidigare gått till bland annat New York, Rom och Barcelona.

Det finns ingen informell ledare i Mikael Longs frånvaro, men han kallar Philippa Long kontorets informella koordinator. Mikael Long coachar medarbetarna per telefon. Hans auktoritet säger han alltid finns där, alla vet när de skall höra av sig och vad som gäller, han menar även att alla vet hans kompetens och kommer till honom när de tror att han behärskar något bättre än dem. Eftersom det är en organisation med ett väl inarbetat system, och kompetent personal behöver inte Mikael Long kliva in som ledare så ofta. Han säger att det är en speciell och gemytlig organisation.

Idag påverkas inte organisationens målsättningar av Mikael Longs frånvaro. Men om de bestämmer sig för att expandera kommer det att förändra Mikael Longs ledarroll i organisationen, samt målsättningarna och möjligheten till att realisera dessa, han kommer då att behöva revidera sin ledarroll. Mikael Long ser ingen problematik med sin frånvaro idag, han säger att den mer påverkar på det personliga planet. Han ser ingenting annat än nytta för organisationen att han är borta. När han är frånvarande, ute på jobb och säljer är det till företagets gagn.

5. Analys av genomförda intervjuer

I detta kapitel kommer analyserna av de genomförda intervjuerna att presenteras. Varje intervju kommer först att analyseras för sig för att sedan ställas emot varandra i en jämförande analys. Intervjuerna som sådana kommer att analyseras men även ställas i relation till den teori som presenterades i kapitel tre.

5.1 Analys av intervju med Bo Johansson - Swedbank Sjuhärad

Bo Johansson är en man med många uppdrag, vd för Swedbank Sjuhärad och ordförande i IF Elfsborg och Sef vilket resulterat i att han ofta är frånvarande från kontoret. Swedbank Sjuhärad och Bo Johansson faller inom ramen för en regional organisation med flera lokalkontor där ledaren Bo Johansson sitter på huvudkontoret (jmf. Nordengren & Olsen 2006). Bo Johansson föredrar att kommunicera via telefon och sms vilket ger en rik grad av information (jmf. Jacobsen & Thorsvik 2008). Han använder sig inte så mycket av e-mail även om han också kommunicerar via denna kanal. Att Bo Johansson använder fler kanaler i sin kommunikation är bra då detta anses bra ur motivations synvinkel (jmf. Nordengren & Olsen 2006). Bo Johansson kommunicerar mestadels via samma tid – olika plats i mötesplatsens rums – och tidskaraktärer (jmf. ibid). Även om Bo Johansson har ett uppifrån perspektiv och medarbetarna ett nedifrån (jmf. Ahltop2005) tycks det inte finnas någon större distans mellan Bo Johansson och medarbetarna förutom den fysiska.

Att delegera ansvar och befogenheter är essentiellt för ledare som leder på distans (jmf. ibid), Bo Johansson gör just detta men understryker samtidigt att detta inte innebär att man ska abdikera som ledare, men säger att det är en förutsättning för hans frånvaro. Bo Johansson har ett situationsanpassat ledarskap där han rör sig från delegerande ledare till att kliva in som högst delaktig under till exempel kriser (jmf. Hersey 1984, se Bolman & Deal 1997). Han ser även alla dimensioner av sitt ledarskap det vill säga uppåt, inåt, nedåt och utåt (jmf. Eriksson & Whålin 1998). Bo Johansson kan bocka av många av de tips Ahltop (2005) ger för frånvarande ledare:

- Han har förstått värdet av att se medarbetarna som respondenter av olika medium
- Han talar mycket väl om sina medarbetare
- Han uttrycker sig i ”vi” termer
- När han är närvarande går han runt i huset och samtalar med medarbetarna och är med på fika pauserna
- Han visar uppskattning för ”de sina”
- Han uppmärksammar goda prestationer
- Han ser till att fira framgångar
- Han välkomnar kommunikation från de anställda

- Har planer på att starta ett veckobrev eller en blogg
- Han lyssnar på missnöjen
- Han har en ”öppen dörr” för medarbetarna
- Han söker feedback på hur han och hans ledningsstil uppfattas
- ”Kontorsgänget” informerar honom om vad som är aktuellt

Måluppföljning är något som är extra viktigt i en distansorganisation (jmf. Nordengren & Olsen 2006). Bo Johansson och de på Swedbank Sjuhärad har ett väl fungerande system för just detta, och Bo Johansson säger att hans frånvaro inte påverkar. Det framstår även som att det finns en acceptans och förståelse för verksamheten och dess mål på Swedbank Sjuhärad (jmf. ibid). Bo Johanssons auktoritet som ledare är hans frånvaro till trots både härdad och befast, detta genom att personalen och han vet var de har varandra men även för att han förstått vikten att kliva fram vid kriser och ta ansvar (jmf. Barnard 1968).

Bo Johansson säger själv att han bedriver ett ledarskap baserat på management by walking och management by driving. Han tycks tygla många av de ledar kvalitéer som bland annat omnämns av Karlöf (2006). Bo Johansson ser inga tendenser på att personalen reagerar olika på hans frånvaro eller tar sig friheter i hans frånvaro (jmf. Ahlthorp 2005).

Bo Johansson har tydligt själv funderat över vad hans frånvaro betyder för organisationen och anpassat sitt ledarskap utifrån detta.

5.2 Analys av intervju med Bengt-Åke Carlsson – ABB Substations

Bengt-Åke Carlsson reser inom sitt arbete mycket internationellt och hans 90-100 resdagar om året är ett resultat av detta. ABB är en internationellt spridd organisation som även har internationellt spridda kunder och distansen uppkommer i och med detta (jmf. Nordengren & Olsen 2006). Han kommunicerar med medarbetarna främst via deras e-mail system Lotus Notes, på grund av att det ofta finns en ansenlig tidsskillnad mellan dem. I de olika rums- och tidskaraktärerna faller deras kommunikation inom kategorin olika tid – olika plats där e-mail är just en av kommunikationsvägarna (jmf. ibid). Om inte tidsskillnaden mellan Bengt-Åke Carlsson och medarbetarna är för stora kommunicerar de även via telefon, det vill säga samma tid – olika plats men i olika tidszoner (jmf. ibid). Bengt-Åke Carlsson säger att det kan bli stressigt med hanteringen av e-mail

På kontoret har Bengt-Åke Carlsson en informatör (jmf. Ahlthorp 2005) i form av hans sekreterare som förser honom med information om vad som är aktuellt. Han är alltid via någon kommunikationsväg tillgänglig för medarbetarna vilket är en punkt som anses viktig på Ahlthorps (jmf. ibid) lista av goda råd till frånvarande ledare. Att han är tillgänglig för medarbetarna och samtalar med dem när han är närvarande uppfyller därmed ytterligare en av Ahlthorps (jmf. ibid) punkter. Bengt-Åke Carlsson har inte upplevt några indikatorer av att det finns några minimaxare, plikttrogna eller karriärister som reagerar olika på hans frånvaro

(jmf. *ibid*). Den sort av arbete som de utför kräver sin självständighet och han känner inte att han behöver detaljstyra dem. Han delegerande ledare (jmf. Hersey 1984, se Bolman & Deal 1997). Att just delegera ansvar och befogenheter är en viktig aspekt för att vara framgångsrik i distansorganisationer (jmf. Nordengren & Olsen 2006). Bengt-Åke Carlsson bedriver ett situationsanpassat ledarskap, anpassat efter organisationens typ och behov. Eftersom det finns ett distansförhållande mellan Bengt-Åke Carlsson och medarbetarna så har han anpassat ledarskapet efter detta, men även efter medarbetarnas professionsgrad. Han är närvarande när stora beslut skall tas vilket kan kännas som en trygghet för medarbetarna.

Bengt-Åke Carlsson har verktygen för att kunna leda i sin frånvaro, och förefaller trygg i sin ledarroll. Att han är trygg i ledarrollen och har lång arbetslivserfarenhet avspeglas sannolikt på medarbetarna. Det verkar som att det inte finns några komplikationer med att Bengt-Åke Carlsson är frånvarande mycket från kontoret. De har funnit sin form för att kommunicera och hantera organisationens verksamhet tillsammans med hans frånvaro.

5.3 Analys av intervju med Reimar Westerlind – ACG Gruppen AB

ACG Gruppen är en internationell koncern vilket utgör en faktor till Reimar Westerlinds många resdagar (jmf. Nordengren & Olsen 2006). Han hade tidigare en knapphändig kontakt med kontoret och medarbetarna när han var frånvarande. Hans privata sekreterare fungerade då som en informell ledare i hans frånvaro. Idag kommunicerar han via telefon och e-mail, det vill säga kommunikationskanaler som å ena sidan ger rik grad av information och å andra sidan en ringa grad av information (jmf. Jacobsen & Thorsvik 2008). Reimar Westerlind upplever en viss informationsstress med e-mail som han tycker är en tidstjuv. Vare sig han är frånvarande eller närvarande är han alltid nåbar för personalen. Hans dörr står alltid öppen och alla vet att hans finns där för dem (jmf. Ahltop 2005).

Han använder sig av ett situationsanpassat ledarskap där han delegerar arbetsuppgifter och befogenheter (jmf. Hersey 1984, se Bolman & Deal 1997). Reimar Westerlind har under alla sina år som ledare anpassat och justerat sitt ledarskap efter organisationens behov. Reimar Westerlind har dock inte bara delegerat arbetsuppgifter och befogenheter utan även en medbestämmande skyldighet. Detta ger dem ett större ansvar och torde underlätta Reimar Westerlinds frånvaro då det alltid finns bestämmande förmågor på plats. Han har under åren haft medarbetare som tagit sig friheter i hans frånvaro och inte velat bli motiverade så kallade minimaxare (jmf. Ahltop 2005), dessa personer menar Reimar Westerlind aldrig ändrar på sig och man får helt enkelt byta ut dem.

Hans gedigna erfarenhet och ödmjuka person har nog med stor framgång ledsagat medarbetare i decennier utan att frånvaron påverkat ledarskapet. Reimar Westerlind bevisar att det fungerar att vara frånvarande inte bara idag utan även innan den tekniska revolutionen.

5.4 Analys av intervju med Janne Claesson – St.Eriks

Janne Claesson arbetar mycket av sin tid borta från huvudkontoret. Organisationen är regional med flera olika lokalkontor som han reser mycket mellan. När han är borta kommunicerar han via telefon och e-mail, men föredrar telefon som han precis som teorin anser är ett mer

personligt kommunikationsmedel och som teorin framhåller som det som genererar högst grad av information. Janne Claesson är inte så förtjust i hur e-mail kommunikationen eskalerar. Att han upplever informationsstress av detta är tydligt (jmf. Boucknooge et al. 2006). Han finns alltid tillgänglig för personalen både i sin frånvaro och sin närvaro. Att jämt vara tillgänglig har både sina fördelar och nackdelar. Fördelen är att personalen kan känna sig trygg med att han alltid finns där för dem. Nackdelen är om man bland annat ser till Jan Carlzons exempel.

Janne Claesson säger att det finns dem med större förankringsbehov än andra, men tycker inte att olika medarbetare reagerar olika på hans frånvaro, som till exempel minimaxare och karriärister (jmf. Ahltop 2005). Han uppfyller mycket av det som enligt teorin anses viktigt för en frånvarande ledare. Bland annat går han runt bland medarbetarna och pratar, han delegerar ansvar och befogenheter och han har alltid en öppen dörr för dem. Men har även insett att det inte går att vara närvarande hela tiden. Janne Claesson har anpassat sitt ledarskap efter organisationen och medarbetarna. Han har hittat en väg att leda i sin frånvaro.

Genom att ha klara riktlinjer så synliggör Janne Claesson sin auktoritet i frånvaro, och på sätt så följs också de mål organisationen har (jmf. Nordengren & Olsen 2006). Han anser inte att hans frånvaro påverkar realiseringen av de uppsatta målen vilket kan antas som en indikator på att organisationen fungerar även med hans frånvaro.

Janne Claesson verkar funnit en balans i sitt ledarskap även om han ofta är frånvarande. Mycket tyder på att det är medarbetarnas kompetens som möjliggör detta. Han har även själv insett vikten av att låta andra ta beslut.

5.5 Analys av intervju med Mikael Long - Long & Partners

Mikael Long är vd för Long & Partners och samtidigt verksam som konsult i organisationen vilket medför att är borta cirka 75 % från kontoret. Long & Partners är en organisation där distansen uppkommer genom deras konsultåtaganden (Nordengren & Olsen 2006). När han behöver kommunicera med medarbetarna eller de med honom använder de telefon och e-mail. Det ger kommunikation av både en grad av rik information och en grad av ringa information (Jacobsen & Thorsvik). Innan organisationen omorganiserades fanns det såväl informationsstress som ett större behov av Mikael Long som ledare och administratör. Idag har de rationaliserat bort informationsstressen såväl som behovet av Mikael Long som administratör och närvarande ledare. Idag är mycket stora delar av arbetet och ansvaret delegerat på medarbetarna vilket är ett måste för att få en organisation med distans att fungera. Även om Mikael Longs ledarskap idag inte alltid behövs så finns det ändå där när behovet finns, vilket kan ses som ett ytterst situationsanpassat ansvar som kan betraktas i delegerande termer med inslag av rörelse inom den situationsbetingade ledarskapsmodellen (Hersey 1984, se Bolman & Deal 1997). Att det idag är en mindre organisation med mycket hög professionsgrad är en delförklaring till det mindre behovet av Mikael Long som närvarande ledare.

När Mikael Long är frånvarande fungerar ekonomichefen Philippa Long som en informell koordinator och är en av hans största informationslänkar till kontoret, i teorin råder Ahltop (2005) till någon som förser ledaren med information. Ytterligare har Mikael Long satt i

system att åka bort tillsammans medmedarbetarna för att hålla ihop ”gänget” och visa sin uppskattning en gång om året, utöver det har de även några mindre träffar. Även om medarbetarna inte längre i någon större utsträckning har behov av Mikael Long som ledare vet det att han alltid finns där om behovet skulle uppkomma. Att finnas tillgänglig när man är närvarande pekar Ahltop (2005) ut som en viktig faktor för de ledare som annars är frånvarande.

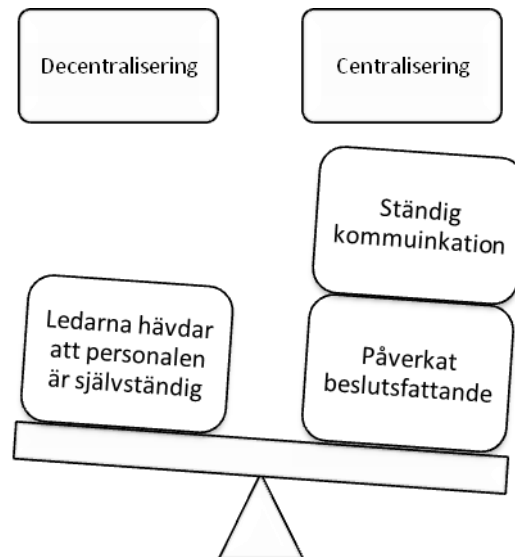
Det är uppenbart att det tidigare fanns problem i organisationen, men att de idag är i symbios med sina ambitioner. Mikael Long och medarbetarna har för dem funnit ett fungerande system för organisationen och att han idag kan vara borta och fullgöra sin kompetens både som ledare och som konsult är ett tecken på detta.

5.7 Jämförande analys av genomförda intervjuer

Ledarnas olika förfaranden samstämmer mycket med den teori som behandlar det frånvarande ledarskapet, men även ledarskap generellt. Även om ledarna och dess organisationer skiljer sig åt i flera avseenden, har de mycket gemensamt gällande det frånvarande ledarskapet. Bland annat bedriver de alla ett situationsanpassat ledarskap, där frånvarons medföljder är en del av anpassningen. De har även gemensamt att de föredrar att kommunicera via telefon, men de alla anser att e-mail är en del av arbetet även om de tycker att det medför en viss stress och är tidskonsumerande. Alla de intervjuade ledarna är tillgängliga både i sin frånvaro och i sin närvaro. Ingen av dem ger några indikationer på att de undervärderar sin frånvaro, men det kan endast fastställas om så är fallet genom att intervjua medarbetarna.

Ser man till dem var och en kan de ses som decentraliserade organisationer. I relation till Reimar Westerlind kan de dock betraktas annorlunda. Reimar Westerlind är ett bevis på yttersta decentralisering på tiden innan de moderna kommunikationsmedlen. Han överlät då alla beslut till medarbetarna och sin sekreterare. Idag står ledarna i mer ständig kontakt med sina medarbetare. En rimlig tolkning är att den ideliga kontakten medför att ledarna får ett större inflytande över medarbetarnas beslutsprocess, vilket innebär att medarbetarna inte fattar besluten självständigt. Den ständiga kontakten utgör i så fall ett hinder för medarbetarnas professions utveckling. Lärandet och innovationsförmågan stimuleras inte på samma sätt som förut, när personalen i högre utsträckning tvingades fatta självständiga beslut.

Om ledarna genom kommunikationsutvecklingen har ett större inflytande på medarbetarna och deras beslutsprocess kan detta leda till ökad centralisering och kontroll och inte decentralisering. Samtidigt som den medför en större arbetsbelastning på ledarna, vilken bland annat synliggörs i form av informationsstress. Den paradox som uppkommer är att ledarna hävdar att medarbetarna är självständiga, men den ständiga kommunikationen pekar på något annat. Detta illustreras i denna figur:



Figur 9, Decentralisering, kommunikation och centraliserings paradoxen.

Det kan även vara så att ledarna innehar en mentors roll, som genom att förse medarbetarna med rätt information understödjer deras beslut.

6. Slutsatser och avslutande diskussion

I detta kapitel kommer jag att framföra de slutsatser jag kommit fram till. Därefter kommer en avslutande diskussion med förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Det är uppenbart att de främsta förfaringssätten för att leda i frånvaro är via telefon och e-mail. Att kommunicera via telefoni favoriseras av alla de intervjuade ledarna, med undantag för e-mail när tidskillnaderna blir för stora. Av detta drar jag slutsatsen att telefoni och även e-mail utgör synnerligen förträffliga kommunikationskanaler mellan distansledare och medarbetare. Även om den nära kommunikationen kan ifrågasätta hur decentraliserade de faktiskt är. Detta till trots så är det bevisligen så att delegering är ett måste i ett frånvarande ledarskap.

De intervjuade är i det närmaste överrens om att auktoritet och ledarskap inte behöver det fysiska rummet för att existera, det finns där ändå. Det är av min slutledning att detta kommer sig av att de intervjuade alla betraktas inneha såväl auktoritet som ledarskapsförmåga initialt. De är trygga i rollen som ledare och i egenskap av sin profession, och detta tror jag medför att medarbetarna upplever dem som ledare och auktoritära. Jag tror att de medarbetare de har alla är införstådda med att deras ledares arbetsuppgifter ser ut som sådana att de måste vara frånvarande, detta accepteras och ses inte som något märkvärdigt. Något som är intressant att uppmärksamma är den långa tid de alla varit i organisationerna. Detta ser jag som ett bevis på att deras ledarskap fungerar. De har växt och utvecklats med organisationerna. De har ett täckande kunnande om organisationerna och en gedigen helhetssyn över dem.

Det frånvarande ledarskapet ledarna bedriver har inga direkta negativa konsekvenser för organisationerna. Det är snarare så att det ger positiva konsekvenser då ledarnas frånvaro bidrar till organisationernas utveckling och fortlevnad. Att medarbetarna innehar så hög professionsgrad möjliggör ledarnas frånvaro. Det är tydligt att desto högre kompetens som finns i organisationen desto mindre behov av styrning.

Sammanfattningsvis förmedlar ledarna sitt ledarskap i sin frånvaro genom att vara tillgängliga, delegerande och kontaktbara. De konsekvenser som medföljer det frånvarande ledarskapet är främst positiva eftersom de gynnar organisationerna. Denna studie visar på att den fysiska närvaron inte är essentiell för att bedriva ett ledarskap. Det frånvarande ledarskapet är även relativt likartat oavsett företag och bransch.

6.2 Avslutande diskussion och förslag på vidare forskning

Denna uppsats har varit både intressant som givande. Att möta dessa ledare och få se närmare på hur de verkar i sin frånvaro i praktiken har varit mycket lärorikt och inspirerande. Det finns dock mycket mer att forska kring inom ämnesramen. Vidare forskning inom ämnet kan bedrivas ur många vinklar som till exempel hur det ter sig inom specifika organisationer. Min främsta rekommendation till vidare forskning är att se hur en hel organisation ställer sig till ett

frånvarande ledarskap. Men även att se närmare på om den ständiga kommunikationen verkligen leder till större centralisering. Ytterligare kan det vara av intresse att forska kring hur det påverkar organisationer med lägre professionsnivå om ledarskapet blir frånvarande.

7. Källförteckning

7.1 Litterära källor

- Agurén, Mats. *Det evolutionära ledarskapet*, 2001, Liber, Malmö
- Ahltorp, Birgitta. *Med – och motarbetare, personalpsykologi för chefer*, 2005, Liber, Malmö
- Andersen, Ib. *Den uppenbara verkligheten*, 1998, Studentlitteratur, Lund
- Adizez, Ichak. *Ledarskapets fallgropar*, 2003, Liber, Malmö
- Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*, 1968, Harvard University Press
- Berséus, Wall, Ann-Britt. *Chef och Ledare*, 2004, Kommunlitteratur, Höganäs
- Bouckenooghe, Dave. Buelens, Marc. Cools, Eva. Debussche, Fannie. Devos, Geert. Mestdagh, Steven. Van den Broeck, Herman. Vanderheyden, Karlien. Van Poucke, Dirk. Warmoes, Veronique. Willem, Annick. *Organisational Behaviour*, 2006, McGraw-Hill, Berkshire
- Bolman, Lee G. Deal, Terrence E. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 1997, Studentlitteratur, Lund
- Carlzon, Jan. *Riv pyramiderna, Moments of Truth*, 2008, Natur och Kultur, Stockholm
- Christiansen, Lars. *Marknadsundersökning –en handbok*, 1998, Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, Lennart. Whålin Nils. *Ledarskapsforskning*, 1998, Academia Adacta, Lund
- Grönmo, Sigmund. *Metoder i samhällsvetenskap*, 2006, Liber, Malmö
- Holme & Solvang. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, Dag Ingvar. Thorsvik Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*, 2008, Studentlitteratur
- Johannesson, A. Tufte, P. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö
- Karlöf, Bengt. *Management-handboken, leda, styra och utveckla*, 2006, SIS Förlag
- Long, Philippa. *Long & Partners*, 2009, Båstad
- Lundahl, Ulf. Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, Studentlitteratur, Lund
- Nanoka, I. Takuchi, H. *The Knowledge-Creating Company*.1995. Oxford University Press. New York
- Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*, 1993, Studentlitteratur, Lund

Wibeck, Victoria. *Fokusgrupper- gruppintervjuer som undersökningsmetod*, 2000, Studentlitteratur, Lund

Ögren, Thomas. *Klarar vi oss utan chef, om grupporganisationens möjligheter och dynamik*, 1983, Tryckeri Norden AB, Malmö

7.2 Muntliga Källor

Bengt-Åke Carlsson 2009-05-12

Bo Johansson 2009- 04-30

Janne Claesson 2009-05-14

Mikael Long 2009-05-08

Reimar Westerlund 2009-05-14

7.3 Elektroniska källor

ABB (2009). *Historik* <<http://www.abb.se/>> (2009-05-13)

Akademien för det uttrycksfulla ledarskapet(2008). *Har frånvaro blivit viktigare än närvaro?* <<http://www.alstrommerom.uttrycksfulla.se/>> (2009-04-28) (2009-05-06)

IVA (2009) Stockholm <<http://www.iva.se/>> (2009-05-07)

Kompetensgalan (2009) *Passionerat ledarskap*, Stockholm<<http://www.kompetensgalan.se/>> (2009-05-14)

Ledarna (2009) <<http://www.ledarna.se/>> (2009-05-14)

Ledarskap (2009) <<http://www.ledarskap.biz/>> (2009-05-13)

St Eriks (2009) *Om St Eriks*, Uppsala, <<http://www.steriks.se/>> (2009-05-14)

Swedbank Sjuhärad (2009) *Historia* <<http://www.swedbanksjuharad.se/>> (2009-05-04)

7.4 Figurförteckning

Figur 1. *Uppsatsens disposition*

Figur 2. *Den hermeneutiska cirkeln* (Alvesson & Sköldberg1994, s. 174)

Figur 3. *Den hermeneutiska spiralen* (Andersen 1994, se Andersen 1998, s. 193)

Figur 4. *Ledarskapets horisontella och vertikala dimensioner* (Eriksson & Whålin1998, s. 42)

Figur 5. *Överlappning mellan chefskap och ledarskap* (Eriksson & Whålin 1998, s. 38)

Figur 6. *Situationsbetingad ledarskapsmodell* (Hersey 1984, se Bolman & Deal 1997 s.341)

Figur 7. *Arbetsfördelning* (Nordengren & Olsen 2006 s. 34)

Figur 8. *Mötesplatser med olika rums- tidskaraktärer* (Nordengren & Olsen 2006)

Figur 9. *Decentralisering, kommunikation och centraliserings paradoxen*

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 - Intervjufrågor

Hur många resdagar om året har du?

Reser du huvudsakligen nationellt eller internationellt?

Hur många anställda ansvarar du för?

Hur kommunicerar du med de anställda när du är frånvarande?

Om mycket IT, uppstår det informationsstress?

Ser dina arbetsuppgifter annorlunda ut idag än vad de gjorde initialt? Dvs är du frånvarande mer eller mindre än vad du trodde?

Vet du vad som händer på kontoret när du är frånvarande? Hur? Någon/några ”informatörer”?

Kan personalen kontakta dig när de behöver?

Hur tror du att personalen upplever din frånvaro?

Upplever du det som att din närvaro är saknad på arbetsplatsen?

Hur uttrycker sig din frånvaro?

Har det uppstått konflikter/komplikationer i din frånvaro?

Kompenserar du din frånvaro på något sätt?

När du är närvarande är du tillgänglig för personalen?

Tenderar olika i personalen att reagera olika på din frånvaro?

Är det någon som fyller dina skor (informell ledare) när du är frånvarande? (om ofta frånvarande är denne någon den egentliga ledaren och den riktiga bara en galjonsfigur)

Hur coachar du på avstånd?

Hur gör du din auktoritet synlig utan att vara fysiskt närvarande?

Har du några tips för hur man leder i sin frånvaro?

Hur påverkas ledarskapet av din frånvaro? (en sammanfattande fråga)

Påverkas företagets målsättningar av din frånvaro? I så fall hur?

Påverkas möjligheterna att realisera målsättningarna av din frånvaro? I så fall hur?

Vad upplever du som mest problematiskt med din frånvaro?

Upplever du att företaget/organisationen har haft någon nytta av din frånvaro? På vilket sätt då?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA