



UMEÅ UNIVERSITET

Närvarande ledare i tanken och rummet

**En studie av ledarskapet i Umeå
Kommun ur ett medarbetarperspektiv**

Av: Filippa Kellner

Förord

Jag vill tacka Umeå kommuns ledarskapsutvecklingsavdelning för förtroendet och intresset att studera det närvarande ledarskapet i Kommunen samt för all hjälp jag fått med de organisationsrelaterade frågorna som uppstått under arbetets gång. Jag vill även rikta ett stort tack till de medarbetare i Kommunen som valt att medverkat och delat med sig av sina åsikter och tankar kring sina ledare och chefer samt om ledarskap i allmänhet och bidragit med ny kunskap. Ett tack vill jag också rikta till min handledare på Umeå Universitet samt handledningsgrupp, för att vi tillsammans kunnat bolla idéer och hjälpts åt att skapa en så bra forskningsstudie som möjligt.

Tack!

Sammanfattning

Studien syftade till att beskriva och analysera vilka uppfattningar som finns om vad ett "närvarande ledarskap" kan innebära bland medarbetarna i Umeå Kommun. Detta är framförallt intressant då det närvarande ledarskapet är ett relativt outforskat område sett till tidigare forskning. För att svara till syftet formulerades två frågeställningar, dels vilka beteende och handlingar som skapar ett närvarande ledarskap dels vilka konsekvenser som det närvarande ledarskapet har på arbetet. För att svara till detta antogs en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod, där informanterna representerades av medarbetare från Umeå Kommuns olika verksamhetsområden. Resultatet av de sex genomförda intervjuerna visade ett par faktorer som för medarbetarna innebar ett närvarande ledarskap. Dels att chefen eller ledaren är fysiskt närvarande på arbetsplatsen genom att småprata med medarbetarna och besöka deras verksamhet samt att mentalt närvara i arbetet genom att erkänna och respektera medarbetarna som individer, bidra med önskat stöd i dels arbetsuppgifterna men även uppmuntra medarbetarna genom beröm. I resultatet framkommer även att kommunikation är en viktig faktor i det närvarande ledarskapet, då framför allt kommunikation som är öppen och medveten, tillitsfullt och tydlig samt i vissa fall snabb. Effekterna av det närvarande ledarskapet varierar där informanterna både uttrycker att ledarens närvaro både påverkar arbetsmotivationen positivt men även inte alls, i de fallen motiveras informanterna oberoende av chefens närvaro. Slutsatsen som dras är att den viktigaste faktorn i det närvarande ledarskapet är en fungerande kommunikation, då kommunikationen påverkar utfallet av den fysiska och mentala närvaron.

Nyckelord: fysisk närvaro, mental närvaro, beteende, kommunikation, arbetsmotivation

Innehållsförteckning

Inledning	3
Syfte och frågeställningar	4
Tidigare forskning	4
Närvarande Ledarskap.....	4
Vardagens Ledarskap – En del av det närvarande ledarskapet.....	5
Transformativt Ledarskap	7
Salutogent Ledarskap.....	8
Den relationella aspekten av ledarskap	8
Psykologiska Kontrakt	9
Motivation – Herzbergs Motivationsteori.....	10
Metod	11
Studiens Upplägg	11
Insamling av tidigare forskning.....	11
Urval	11
Intervjuguide och Genomförande.....	12
Analys av datamaterial.....	12
Forskningsetiska Principer	13
Resultat	14
Presentation av informanter.....	14
Vilka beteenden och handlingar anser medarbetarna skapar ett ”närvarande” ledarskap?.....	14
Den fysiska närvarons innebörd	14
<i>Småpratet</i>	15
<i>Verksamhetsbesöket</i>	15
Den mentala närvaron	16
<i>Erkännande</i>	16
<i>Stöd & Uppmuntran</i>	17

Kommunikationens Betydelse	17
<i>Öppenhet & Medvetenhet</i>	17
<i>Tydlighet</i>	18
<i>Snabbhet</i>	19
<i>Tillitsfullhet</i>	19
Vilka konsekvenser för arbetet identifieras av medarbetarna när det gäller ett ”närvarande ledarskap”?	19
Fysiska närvarons påverkan på arbetet	20
Den mentala närvarons påverkan på arbetet	20
Sammanfattning av resultatet.....	21
Analys & Diskussion	22
Den fysiska närvaron	22
Den mentala närvaron	23
Kommunikationens Betydelse	24
Konsekvenserna av det närvarande ledarskapet	25
Slutsats	26
Metoddiskussion	27
<i>Tillförlitlighet</i>	28
<i>Förslag på vidare forskning</i>	28
Referenser	29
Bilaga 1	1
Bilaga 2	3

Inledning

Mitt val av forskningsinriktning grundar sig i ett stort intresse för ledarskap och vetenskapen om hur stor påverkan som ledarskapet har på organisationer och dess individer. Ledarskapet är en nyckelfunktion när det kommer till arbetet med verksamhetens resultat, ekonomi och produktivitet och för att dessa faktorer ska fungera och vara lönsamma. Ledare skapar struktur och har en stor påverkan på arbetsplatsens klimat och medarbetarnas upplevelser. Ledare har möjlighet att påverka sina medarbetares arbetsinsatser genom att belöna, uppmuntra och ge kritik i olika former (Arbetsmiljöupplysningen, 2019).

Enligt Discanalis (2019) är ledarskap ett mycket brett ämnesområde som går att studera i många olika vinklar och på olika nivåer. Ledarskap delas ofta in i olika typer av ledarstilar beroende av vilket sätt en organisation vill leda, motivera och planera arbetet och hur dessa aktiviteter kommer att spegla organisationens visioner.

I denna studie kommer jag att fokusera på de faktorer i ledarskapet som utgörs av att vara närvarande som ledare. Dels är det viktigt att studera då tidigare forskning på området är relativt outforskat och för att vi inte vet särskilt mycket om vilka effekter närvarande ledarskap har på medarbetare i kommunala organisationer. Det finns heller ingen tydlig definition på vad närvarande ledarskap är, vilket ytterligare stärker studiens relevans. Ytterligare en faktor som visar på vikten av att studera ämnet visas i tidigare forskning. Videgård mfl (2012) har i sin studie definierat "närvarande ledarskap" som en friskfaktor som visats bidra till lägre sjukfrånvaro i Emmaboda kommun. Det närvarande ledarskapet har nämligen gjort det möjligt för sjukskrivna medarbetare att komma tillbaka tidigare till arbetet. Området är även viktigt att studera då frågan om närvarande ledarskap belysts av Umeå kommuns ledarskapsutvecklingsavdelning, där innebörden av närvarande ledarskap efterfrågats.

Varför just begreppet närvarande ledarskap studeras grundas i att Umeå kommun benämnt sin ledarskapsstrategi för närvarande ledarskap som utgör deras chefs- och ledarskapspolicy. Utformningen av chefs- och ledarskapspolicy är till stor del baserad på det transformativa ledarskapet tillsammans med egna inslag som innehåller riktlinjer på hur chefer och ledare ska agera och arbeta för att vara närvarande ledare. Arbetet med framtagandet av policy har inneburit en omfattande och prioriterad process för att skapa enlighet i hur ledarskapet ska praktiseras i hela organisationen.

Då Umeå kommun är den största arbetsgivaren i kommunen med drygt 11 000 anställda (Regiondata, 2018) och dessa tjänster finns för alla Umeås invånare att tillgå, är det relevant att genomföra denna studie för att på så sätt kunna bidra med nya insikter om närvarande ledarskap och förhoppningsvis förbättra förutsättningarna för ledarskapsutvecklingsavdelningen att fortsätta arbetet med att utveckla det närvarande ledarskapet i kommunen.

Umeå kommun definierar begreppet närvarande ledarskap genom sin chefs- & ledarpolicy, där begreppet förklaras genom ett antal beteenden som ledare bör praktisera för att uppnå ett närvarande ledarskap i Umeå kommuns mening. Det som ledare bör praktisera är att:

- *Säkerställa att alla medarbetare känner till verksamhetens mål och har en fortlöpande dialog om uppdrag och prioriteringar.*
- *Engagerar och motiverar med värdegrund, visioner & mål*
- *Står för gemensamma värderingar och är en förebild*
- *Är lyhörd och visar mod i handlingar och beslut*
- *Skapar utrymme för medarbetarnas kompetens och handlingskraft i det dagliga arbetet*
- *Uppmärksammar och synliggör både den enskilde medarbetaren och arbetslaget/teamet.*
(Umeå Kommun, 2017)

Att studera närvarande ledarskap är intressant då det är ett begrepp som är svårt att definiera och har olika betydelse för olika individer. Att vara en närvarande ledare har olika innebörd beroende av vad en anser att vara närvarande innebär. Med ett medarbetarperspektiv i denna studie kan vi också studera effekterna av närvarande ledarskap, ifall det finns positiva och negativa effekter och möjligen hur dessa uttrycks i arbetet.

Studien är kopplad till den pedagogiska disciplinen genom det fokus som riktas mot påverkan. Studien ämnar se hur medarbetarna påverkas av sina chefer och ledares närvarande i arbetet och hur den närvarande aspekten i ledarskapet får medarbetarna att formas och förändras i arbetet (Umeå Universitet, 2017).

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att beskriva och analysera vilka uppfattningar som finns om vad ett "närvarande ledarskap" kan innebära bland medarbetarna i Umeå kommun.

För att besvara mitt syfte har jag utgått från två frågeställningar:

- Vilka beteenden och handlingar anser medarbetare skapar ett "närvarande ledarskap"?
- Vilka konsekvenser för arbetet identifieras av medarbetarna när det gäller ett "närvarande ledarskap"?

Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer jag redogöra för den tidigare forskning som gjorts på området samt redogöra för de teoretiska utgångspunkterna jag haft i studien.

Närvarande Ledarskap

I forskningsprojektet "Hälsa och framtid i offentlig förvaltning" i ledning av Eva Videgård (2012) gjordes en jämförande studie på tio kommuner i landet, inkluderande fyra stadsförvaltningar och två landsting med syftet att se vilka faktorer som skiljer kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro från dem med hög sjukfrånvaro. I projektet identifierades sex friskfaktorer i kommunerna, vara av den första faktorn som identifierades var ett närvarande ledarskap.

I forskningsrapporten exemplifieras Emmaboda kommun som sänkt sjuktalet markant senaste åren. En arbetsmiljöutbildning för alla chefer infördes och resulterade i att cheferna fick upp ögonen för hur de skulle få tillbaka sjukskrivna medarbetare till arbetet. Nyckeln för att lyckas med detta var att cheferna behövde skapa en nära muntlig kontakt med sina medarbetare, vilket innebar att kontakta dem vid sjukfrånvaro för att fråga hur de mår och på så sätt visa omtanke. Detta för att underlätta processen av att upptäcka när en medarbetare behöver hjälp eller stöd (Videgård mfl, 2012).

Hällsten och Tengblad (2002) genomförde en fallstudie på en mellanstor kommun i Sverige, närmare bestämt inom kommunens omsorgsarbete. Intervjuer, observationer och enkätsvar utgjorde studiens data och syftade till att dels få intervjupersonernas egna uppfattningar om sitt arbete som chef eller medarbetare och hur relationen dem emellan hanterades. Observationerna syftade till att belysa hur personalansvaret utövades av cheferna i praktiken. I resultatet av observationerna upptäcktes en

skillnad mellan utlokaliserade chefer och chefer som hade kontoret placerat i kommunhuset. De utlokaliserade cheferna betonade värdet i att vara nära den operativa verksamheten och var orienterade mot de praktiska frågeställningarna samt ville få personalen att dra åt samma håll. De chefer som var placerade i kommunhuset var mer orienterade kring administration och organisationsrelaterade uppgifter som exempelvis verksamhetsplanering.

Hällsten och Tengblad (2002) menar också att cheferna gjorde ett medvetet val att arbeta "på plats" för att lättare uppfylla personalens behov och synas för medarbetarna för att på så sätt kunna bekräfta att chefen vet vilket arbete som utförs. De anställda upplevde det som positivt att inte enbart träffa sina chefer i formella sammanhang som vid personalmöten och utvecklingssamtal. Sammanfattningsvis skriver Hällsten och Tengblad (2002) att de medarbetare som har verksamhetsnära chefer är mer nöjda i arbetet än de medarbetare som har chefer på distans.

Westlund (2005) arbetade med ett projekt kallat "verksamhetsnära ledarskap i äldre- och handikappomsorgen" som syftade till att svara på dels vad som karaktäriserar ett verksamhetsnära ledarskap, dels vad som krävs för att en enhetschef inom äldre- & handikappomsorgen ska kunna utveckla ett verksamhetsnära ledarskap. I resultatet redovisas en del kännetecken och uppfattningar som informanterna uttryckt. I första hand så tänker medarbetarna på den *fysiska närvaron*, i termer att vara tillgänglig i verksamheten och att de finns på plats där omsorgsmottagare och personal befinner sig. Exempelvis att chefen sitter i huset med en öppen dörr och möter personalen en liten stund varje dag, genom att gå runt eller "titta in". Vidare så vidgades bilden av verksamhetsnära ledarskap till att vara nåbar, med fokus på att vara nåbar genom telefon. Att ha möten på bestämda tider och att chefen besöker arbetsplatser där hen inte direkt är stationerad. Vidare uppfattningar som lyftes var att chefen skulle vara med i verksamheten, med betoning på att veta hur personalen jobbar och vilka situationer de ställs inför. De betonar även vikten av förtroendet med verksamheten och personalen. Kommunikation tas upp och medarbetarna menar att "med dialog med god kommunikation kan man komma långt" (s.14). Uttrycks gör också trygghet och tydlighet, med innebörden att medarbetaren vet vad som gäller i olika situationer oavsett om chefen inte finns tillgänglig vid det tillfället (Westlund, 2005).

Genom att ställa frågan hur dessa aspekter förhåller sig till varandra, så förklarades det som att verksamhetsnära ledarskap kännetecknas av en god, förtroende- och tillitsfull relation mellan ledare och medarbetare med innebörden att vara trygga med varandra och att chefen verkar dels genom sin personal dels som personalutvecklare (Westlund, 2005).

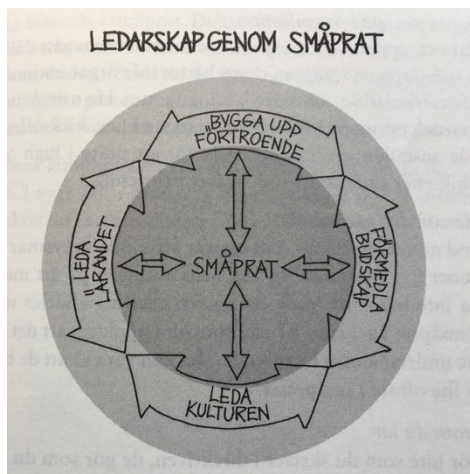
En distinktion som görs i resultatet är att den verksamhetsnära ledaren antingen är personalutvecklare eller expert på social omsorg. Westlund (2005) menar att expert på social omsorg innebär att chefen delar samma kunskaper om verksamhetsområdet, medan om chefen betonas som personalutvecklare anses medarbetarna vara experterna på den sociala omsorgen. Slutligen så menar Westlund (2005) att chefen måste vara:

...förmögen att vinna sin personals förtroende. Och att hon förväntas vara såväl personalutvecklare som expert så måste hon kunna skifta perspektiv, förstå situationer och se behov på olika sätt. (s.47)

Vardagens Ledarskap – En del av det närvarande ledarskapet

Ekman (2003) har studerat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv under en tio års period. Utifrån studien menar Ekman att de informella samtalen – småpratet – är avgörande för vad som händer på arbetsplatsen, vilket är varför Ekman menar att ledarskap kan formas efter småprat med medarbetarna. Ekman menar att det framför allt är kommunikationen som är viktig i ledarskapssammanhang, då den har en effekt av att reducera osäkerhet och utbrändhet bland medarbetarna men också att småprat väcker nya innovativa idéer och att problematik lyfts och diskuteras. Ekman delar förenklat in ledarskapet genom småprat i fyra olika hörnstenar. Dessa utgörs dels av att bygga förtroende, leda

lärandet, förmedla budskap och att skapa en bra kultur som visas nedan i Ekmans så kallade LGSP-modell:



Ekman (2003) första hörnstenen *att bygga förtroende* handlar om att ledare måste kunna ha både tillträde till småpratet och kunna etablera normer i det (s.123). Vilket innebär att ledaren behöver ha tillräckligt förtroende för att kunna uppfatta signaler i arbetsgruppen om någonting är på tok och även ha förmågan att sätta stopp för det. Det viktiga är att detta sker på ledarskapets villkor och inte kompisskapets villkor.

Den andra hörnstenen *att leda lärandet* handlar om ledarens ansvar att organisationens kunskaper och kompetenser, som till största del ägs av medarbetarna som bedriver den dagliga verksamheten, utvecklas och sprids. Det är viktigt att kunskapen sprids inom verksamheten men också över enhetsgränser i organisationen. Småpratets del i detta är

enligt Ekman att samtal om sådant som inte fungerat är grunden för mycket bra lärande (s.124) vilket är ledarens uppgift att skapa tillfällen för.

Den tredje hörnstenen består i *att förmedla budskapet*, vilket Ekman (2003) menar handlar om att koncentrera formella mötens innehåll och göra dem mer betydelsefulla, vilket innebär att skapa mening och begriplighet för medarbetarna om vad som sker i organisationen och förklara varför företeelser sker. Ledarens uppgift är att vara textens företrädare och sprida tankar om helheten. Genom småpratet kan ledaren lära sig hur medarbetarna tänker och vad de anser är rimligt och ha det i beaktning vid beslutsfattande.

Ekman (2003) fjärde hörnsten handlar om att ledaren ska *skapa en bra kultur*. Det är viktigt att ledaren är närvarande för att kunna etablera normer och värderingar i arbetsgruppen. I organisationer där ledaren är frånvarande kan en stark kultur bland medarbetarna skapas och ledaren exkluderas. Därför är det viktigt att leda kulturen i rätt riktning så att budskapet på de formella arenorna stämmer överens med budskapet på de informella arenorna.

Ekman (2003) menar även att kulturen är en väsentlig del när det kommer till lärandet då kulturens normer kan påverka lärandet både i positiv och negativ bemärkelse. Det är alltså ledarens ansvar att vara tydlig och ändra på normer som behöver förändras.

Sammanfattningsvis menar Ekman (2003) att leda genom småprat är möjligt om dels dessa fyra faktorer beaktas, men det krävs även att ledaren har ett mod och ett genuint intresse för människor och en vilja att binda arbetsgruppen samman.

Alvesson och Svenningsson (2003) genomförde en studie i samma riktning som Ekman (2003). På ett stort internationellt företag intervjuades chefer om vad som de ansåg var viktigt och extraordinärt när det kom till ledarskap med fokus på sitt eget ledarskap. Alvessons och Svenningssons syfte med studien var att se förbi den heroiska bilden av ledarskapet och lyfta fram de praktiker som skapar fungerande ledarskap. Cheferna vill poängtera de små sakerna i vardagen som i deras mening handlar om att "göra ledarskap". Resultatet visade att tre faktorer var framstående bland cheferna, vilka var att lyssna, att småprata och att sprida glädje bland medarbetarna. Att lyssna och vara en god lyssnare är den faktor som framkommer mest bland de intervjuade cheferna. Att lyssna har olika innebörd för cheferna och de menar att vara en god lyssnare är fördelaktigt på olika sätt. Dels att lyssna för att skapa överenskommelse, inkluderande och respekterande i arbetsgruppen. Dels för att få medarbetarna att känna trygghet i arbetet, dels för att skapa struktur och bekräfta sina medarbetare och ta bort anonymitet.

Vidare anser cheferna att småpratet är viktigt, vilket är nära besläktat med att vara en god lyssnare. De menar att småpratet skapar förtroende hos medarbetarna. Att vara ute i verksamheten och småprata med medarbetarna ses som en del av ledarskapet. De menar att småpratet också bidrar till en bra arbetsmiljö. Den tredje faktorn, att skapa glädje på arbetsplatsen och i arbetsgruppen, menar några av cheferna är en del av ledarens roll (Alvesson & Svenningsson, 2003).

Transformativt Ledarskap

Nedan beskrivs det transformativa ledarskapet som helhet för att tydliggöra den utgångspunkt som Umeå kommun haft i skapandet och arbetet med kommunens övergripande chefs- och ledarskapspolicy. Utifrån denna teori kom ledarstilen i Umeå kommun att kallas för "närvarande ledarskap".

Som namnet indikerar så handlar det transformativa ledarskapet om en process där ledaren ämnar transformera sina medarbetare gällande exempelvis medarbetares långsiktiga mål, känslor och värderingar. Att transformera sina medarbetare handlar om att få dem att åstadkomma mer än vad som förväntas av dem (Northouse, 2018).

Definitionen av transformativt ledarskap som Northouse (2018) gör, baseras på en distinktion mellan transaktivt ledarskap och transformativt ledarskap vilka båda är nära besläktade med varandra. Det transaktionella ledarskapet handlar om att ledare bygger sina relationer till medarbetarna baserat på givande och tagande i form av transaktioner. Exempelvis uppnår en medarbetare arbetsrelaterade mål för att det finns ett ömsesidigt utbyte om att uppnådda mål genererar exempelvis en befordran (Northouse, 2018).

Det transformativa ledarskapet ses som en vidareutveckling av det transaktionella ledarskapet. Relationen mellan ledaren och följaren har rötter i ett ömsesidigt givande och tagande, dock handlar det transformativa ledarskapet om att ledaren ska öka motivationen och moralen hos sina följare för att få dem att gå bortom sina egna intressen och kunna sträva mot gemensamma intressen i arbetsgruppen (Northouse, 2018).

Thylefors (2007) pratar synonymt om det transformativa ledarskapet som det karismatiska ledarskapet och även Northouse (2018) menar att karisma är en viktig del i ledarskapsstilen då det utgör ett av fyra beteenden som transformativa ledare utövar. Att vara *karismatisk* innebär att ledaren betar sig på ett sätt som får följare att vilja förknippas och influeras av ledarens värderingar, mål och ambitioner och vill därför ta till sig ledarens idéer.

Det andra beteendet som karakteriserar den transformativa ledaren är *inspirerande motivation*, som innebär att ledaren har en förmåga att kommunicera en vision eller ett mål till sina följare på ett sätt som får följarna att bli motiverade till att arbeta mot det. Exempelvis att skapa en teamkänsla där medarbetarna är medvetna om att deras arbetsinsats är viktig för det framtida arbetet.

Det tredje beteendet som Northouse (2018) framför är den *intellektuella stimulansen*, vilket innebär att ledaren skapar kreativitet och innovation i arbetet för att medarbetarna ska utveckla sina färdigheter och på så sätt bli bättre problemlösare. Det är framförallt viktigt i situationer då medarbetare står inför nya utmaningar om hur problem i organisationen ska hanteras.

Den fjärde faktorn som Northouse (2018) presenterar är den *individuella omtanken*, vilket innebär att ledaren förespråkar ett arbetsklimat som är stöttande och att ledaren ser alla medarbetares individuella behov, mål och ambitioner i arbetet.

Zineldin (2017) utvärderade det transformativa ledarskapet i relation till känslor och organisatoriska resultat bland olika professioner och sektioner på den svenska arbetsmarknaden. Närmare bestämt

gjordes utvärderingen för att fastställa vilka faktorer av den transformativa ledarstilen som dels genererar effektiva resultat, dels får sina medarbetare att prestera mer än förväntat och som skapar arbetstillfredsställelse. Även på vilket sätt som det transformativa ledarskapet framkallar positiva känslor hos medarbetarna. Studien inkluderade 128 svenska ledare från olika verksamheter, som fick svara på Bass' och Avolio's (2000) frågeformulär "The Multifactor Leadership Questionnaire" som syftar till att mäta relationen mellan det transformativa ledarskapet och resultatet. Även frågeformuläret "Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form questionnaire" av Watson och Clark (1994) besvarades av ledarna för att studera känslornas relation till resultatet. Resultatet visade att relationen mellan ett sunt och effektivt transformativt ledarskap och ledarnas känslor både kan skada och förbättra den organisatoriska effektiviteten och arbetstillfredsställelsen vilket alltså påverkar medarbetarnas hälsa. Enligt Zineldin (2017) visades några oväntade resultat, som att ingen signifikant korrelation mellan karisma och effektivitet i ledarskapet fanns. Det är enligt Zineldin (2017) anmärkningsvärt då moraliskt och etiskt beteende traditionellt sett ansetts vara beteenden som fått medarbetare att prestera mer än förväntat. Däremot så visade det sig att individuell omtanke var den del av det transformativa ledarskapet som var starkaste bidragande faktorn till effektivitet, även inspirerande motivation och intellektuell stimulans var bidragande till ledarskapseffektiviteten.

Salutogent Ledarskap

Hanson (2010) beskriver det salutogena ledarskapet som en ledarskapsfilosofi och ett sätt att vara som chef. Det salutogena ledarskapet karakteriseras av att ledare har ett salutogent synsätt och förhållningssätt, vilket betyder att en ledare som utövar ledarskap enligt denna princip har en god känsla av sammanhang för att själv må bra i ledarskapet och därmed kunna skapa en god känsla av sammanhang för sina medarbetare i arbetet.

Vad Hanson (2010) menar är att ledaren behöver några förutsättningar för att det ska inträffa. Ledaren måste dels vilja leda, dels ha kunskap och förståelse för vad ledarskap går ut på samt förmågan och modet att leda. Uppfylls dessa tre faktorer bidrar ledaren till medarbetarnas KASAM, alltså känsla av sammanhang. KASAM syftar till att värdera medarbetarnas upplevelser av meningsfullhet i arbetet, begriplighet i arbetet och hanterbarhet i arbetet.

Teorin om KASAM är att den utgör en tankemodell och ett verktyg för ledare att utforma ett ledarskap som är gynnsamt för både verksamheten och människan (Antonovsky, 1979). Ledarens uppgift blir att ta reda på vad som gör en situation eller arbetsrutin begriplig, hanterbar och meningsfull för medarbetarna (Antonovsky, 1979).

Hanson (2010) menar att salutogena ledare kännetecknas av att vara närvarande genom att vara trygga i sig själva och signalera ett intresse för medarbetaren och vara generellt nyfiken på medarbetaren. Att ledarskap utövas genom denna princip menar Hansson (2010) skapar välbefinnande och väcker nyfikenhet och motivation.

Den relationella aspekten av ledarskap

Northouse (2018) skriver även om LMX-teorin, vilken är en ledarskapsstil som fokuserar på interaktionen mellan medarbetaren och ledaren där ledarskapet ses som en process dem emellan. Den relationella aspekten är huvudsaklig och skillnader mellan relationer av hög kvalitet och låg kvalitet ger konsekvenser av grupperingar inom arbetslaget.

Delve och Eriksson (2016) menar att kvaliteten i relationen påverkar både individens arbetssituation och det organisatoriska utfallet. Relationens kvalitet påverkar de "utbyten" som finns mellan ledare och medarbetare så som medarbetarens ansvar, påverkansmöjligheter och inflytande, tillgång till resurser och prestation. Delve och Eriksson (2016) anser att LMX-teorin är starkt kopplad till medarbetarens välbefinnande, engagemang, innovation och kreativitet. Northouse (2018) menar att det skapas subgrupper som antingen är närmre ledaren relationellt eller längre ifrån ledaren relationellt.

Delve och Eriksson (2016) menar även att ledare utvecklar starkare och mer förtroendefulla relationer till vissa medarbetare och att det därför är viktigt för ledare att reflektera över hur kvaliteten i relationen med medarbetare ser ut och om det finns relationer med specifika medarbetare som behöver förbättras.

I en studie som Cunliffe och Eriksen (2011) lät genomföra intervjuades Federal Security Directors om ledarskap, där informanterna enhälligt pratade om vikten av att utöva ett relationellt ledarskap. Informanterna menade att den viktigaste ingrediensen för att förstå kommunikation som en relationell process var att skapa en öppen dialog med sina medarbetare. Det inkluderar att som ledare agera och känna in nuet, att förstå integritet och respektera att åsikter skiljer sig åt, att agera när skillnader i arbetsgrupper uppstår och skapa och engagera sig i dialoger som förs, samt att skapa kontext för medarbetarna.

En del av ledarskapet som Karp (2018) diskuterar är vikten av att ledare också är människor. Karp menar att ledarskap mer ska ses ur ett "good-enough"- perspektiv då de mänskliga faktorerna hos ledarna påverkar dem att utöva det perfekta ledarskapet. Karp menar att människan inte är perfekt och för att kunna nå perfektion krävs: Att den tekniska utvecklingen ska kunna minimera ineffektiva beteenden och ge ledare bättre beslutsstöd, realtidsinformation om organisationer och dess miljöer samt mer exakta metoder för att välja kommande ledare och andra (s.59). Tills detta är vår verklighet är det av vikt att godta ledarskap för att vara "good-enough".

Psykologiska Kontrakt

Det psykologiska kontraktet är ett begrepp som används för att förklara olika upplevelser som anställda har om anställningskontraktet. Det motsvarar de underförstådda och osynliga överenskommelser samt ömsesidiga löften som uppkommer i och med att relationen mellan anställd och arbetsgivare inleds. Förväntningar uppstår kring hur du ska agera och handla i din roll som anställd och som arbetsgivare (Isaksson & Bellaagh, 2005). Författarna lät genomföra en undersökning huruvida anställningskontraktet har betydelse för anställdas och organisationens välmående. Rapporten undersökte detta inom utbildningssektorn, livsmedelsindustrin samt handel och försäljning i Sverige. Det psykologiska kontraktet presenterades i rapporten som en möjlig faktor att påverka anställningskontraktets effekter. Isaksson och Bellaagh (2005) gör en distinktion mellan dels tillsvidareanställning och dels tillfällig anställning och arbetstagarens och arbetsgivarens syn på det.

Resultatet visar att anställda inom handel och försäljning anser sig ha fler ömsesidiga antaganden i sina psykologiska kontrakt än de andra sektionerna. Ett mönster av att tillsvidareanställda upplever fler ömsesidiga antaganden än tillfälligt anställda visas också. Huruvida antagandena i det psykologiska kontraktet fullföljs av arbetsgivaren ser olika ut. De som anser sig ha färre ömsesidiga antaganden med sin arbetsgivare upplever i större grad att antagandena fullföljs, vilka är de tillfälligt anställda, medarbetare med kortare anställningstid och medarbetare i små företag (Isaksson & Bellaagh, 2005).

Resultatet visar även att anställningskontraktet påverkar i vilken grad det psykologiska kontraktet uppfylls och att kontraktet tillsammans påverkar de anställdas välbefinnande. Både de tillsvidareanställda och tillfälligt anställda anser att deras arbetsgivare uppfyller de antaganden som ingår i det psykologiska kontraktet i mindre grad, vilket har en negativ effekt på de anställdas välmående (Isaksson & Bellaagh, 2005).

Rousseau och Tijoriwala (1998) beskriver psykologiska kontrakt som en individs tro på ömsesidiga förpliktelser mellan personen och andra part, exempelvis arbetsgivaren eller en annan person. Denna övertygelse förutsätter att parterna delar uppfattningen om att de båda ingått ett löfte, vilket i arbetssammanhang ofta utgår från anställningsavtalet. Boxall, Purcell och Wright (2007) skriver att psykologiska kontrakt syftar till att både nå organisatoriska och individuella mål i bemärkelsen att både nå bra resultat och ha tillfredsställda anställda. För att lyckas nå dessa mål krävs en form av

överenskommelse där både organisationen och individen vinner på det, vilket det psykologiska kontraktet kan hjälpa till med.

Författarna menar att en av anledningarna till att använda de psykologiska kontrakten som analysverktyg är att det har blivit viktigare att bevara anställdas förtroende idag, vilket kontrakten har möjlighet att påverka. Detta för att organisationsförändringar är allt vanligare förekommande processer som organisationer genomgår idag. Boxall, Purcell och Wright (2007) menar att det psykologiska kontraktet kan påverka anställdas beteenden genom att strukturerade mål är en styrande och motiverande faktor. Författarna menar att det finns en tendens att när arbetsgivare skapar ett positivt löfte gentemot den anställda, resulterar det i att den anställdes motivation och engagemang höjs samt att den anställda i gengäld skapar nya åtaganden och löften.

Motivation – Herzbergs Motivationsteori

Herzbergs motivationsteori delas i huvudsak in i två olika typer av motivationsfaktorer. Den ena typen utgörs av hygienfaktorer, vilka är kopplade till arbetets förhållanden, administration och företagspolicy, lön och relationer med arbetskamrater och ledare (Utley, Westbrook, & Turner, 1997). Smith och Shields (2012) förklarar hygienfaktorerna som miljö- och organisationsrelaterade faktorer som ligger utanför individen, vilka ofta leder till missnöje med arbetet. För att nå sann arbetstillfredsställelse krävs dock något mer än uppfyllelse av hygienfaktorerna, nämligen internaliserad motivation som exempelvis utgörs av beröm, bekräftelse och prestation (Smith & Shields, 2012). Utley, Westbrook och Turner (1997) menar att den internaliserade motivationen även inkluderar faktorer som erkännande, utvecklingsmöjligheter, ökat ansvar och arbetsuppgifterna i sig.

Hedegaard Hein (2013) skriver om motivation inom den offentliga sektorn och jämför den med den privata sektorns möjligheter. Hon menar att den offentliga verksamhetens motivationsfaktorer är mer begränsade än de privata verksamheternas. Hedegaard Hein (2013) syftar främst på de yttre motivationsfaktorerna där den offentliga sektorn har svårt att mäta sig med den privata sektorn. Därför är det de inre motivationsfaktorerna som är avgörande för att motivera medarbetarna.

Smith och Shields (2012) gjorde en studie inkluderande socialtjänstanställda i Missouri som syftade till att söka faktorer som var förenade med arbetsnöjdhet bland de anställda. Utifrån tvåfaktorteorin visade resultatet att både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna var viktiga för att uppnå arbetstillfredsställelse. De två mest framstående variablerna var dels medarbetarnas upplevelser av chefer (hygienfaktorn) och dels att arbetet är varierat och kreativt (motivationsfaktorn), den sistnämnda var också den viktigaste av de två faktorerna.

Metod

I avsnittet kommer studiens upplägg att presenteras. Vidare hur urvalet, datainsamlingen och genomförandet av datainsamlingen gått till. De etiska forskningsprinciperna diskuteras och analysmetod beskrivs.

Studiens Upplägg

För att studera det närvarande ledarskapet i Umeå kommun har jag använt mig av en kvalitativ metod och ett kvalitativt förhållningssätt. Detta för att jag vill söka förståelse för hur begreppet närvarande ledarskap används och tolkas bland medarbetarna i organisationen. Enligt Bryman (2018) är den kvalitativa metodens fokus till viss del att förstå ords betydelse, vilket gör att förhållningssättet passar studiens syfte. Jag har valt att använda mig av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod, för att på bästa sätt ta reda på informanternas uppfattningar och tankar. Enligt Bryman (2018) ger ett kvalitativt förhållningssätt även en bild av vilka faktorer som för informanternas uppfattas som betydelsefullt och viktigt. Under arbetets gång har jag som forskare antagit en induktiv ansats eftersom jag inte utgått från någon teori eller haft särskild förförståelse för ämnet "närvarande ledarskap" och därmed genererat teorin utefter resultatet (Bryman, 2018).

I och med att semistrukturerade intervjuer valts som huvudsaklig metod, utgår studiens upplägg från Kvale och Brinkmanns (2014) sju olika stadier som är anpassade för just intervjustudier. Dessa stadier är; *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering*. Det innebär att jag börjat arbetet med att formulera ett tema, vilket jag därefter avgränsat till ett fokusområde med syfte och frågeställningar. Fortsättningsvis så planerades arbetet utifrån tidsangivelser, etiska principer och önskemål från Umeå kommun. Vidare i processen så genomfördes sex semistrukturerade intervjuer med medarbetare från organisationens olika verksamhetsområden, som sedan transkriberats och analyserats enligt Kvale och Brinkmanns (2014) princip för intervjuanalys. För att stärka intervjuernas tillförlitlighet fick informanternas, i enlighet med Kvale och Brinkmanns olika stadier, verifiera den del av intervjumaterialet som använts och redovisats i resultatdelen. Efter verifieringen diskuterades resultatet av informanternas uttalanden och knöts samman i en slutgiltig rapport.

Insamling av tidigare forskning

För att skapa en förståelse för området närvarande ledarskap har sökningar i databaser gjorts. Då "närvarande ledarskap" inte är något vedertaget begrepp upplevde jag en svårighet med att hitta rätt sökord för att nå den tidigare forskningen. De engelska sökorden som gav mest träffar var "*transformational leadership*", "*leadership + employee perspective*", "*Leadership + employee satisfaction*" "*leadership + behavior*". De svenska sökorden var "*verksamhetsnära ledarskap*" och "*nära ledarskap*". Tidigare forskning och litteratur har även funnits genom rekommendationer från ledarskapsutvecklaren på Umeå kommun samt från handledare och kurskamrater.

Urval

Urvalet i studien har utgått från populationen "medarbetarna inom Umeå kommuns verksamheter". Urvalet har sedan både haft strategisk och slumpmässig karaktär samt utgått från ett maximalt variationsurval med anledningen av att sätta forskningsfrågorna i centrum för urvalet (Bryman, 2018). Den del av urvalet som varit strategiskt var valet av vilka verksamhetsområden som skulle kontaktas. Den urvalsprocessen fick jag hjälp med av en personalcontroller från Umeå kommun med anledning av att hen agerat "grindvakt" (Bryman, 2018) då hen hade tillgång till alla medarbetares arbetsrelaterade kontaktuppgifter och insyn i kommunens strukturella uppbyggnad. Urvalsprocessen bestod till viss del av en slumpmässighet, gällande vilka informanter inom verksamhetsområdena som valdes ut. Personalcontrollern gav mig en lista på tre potentiella informanter inom varje verksamhetsområde, som jag sedan själv kontaktade. Inom äldreomsorgen fick ytterligare potentiella informanter tas fram, då

responsen inte var lika frekvent inom det området. Sammantaget så har urvalet utgått från maximalt variationsurval, för att skapa så stor variation som möjligt (Bryman, 2018) då studien ämnade söka uppfattningar om närvarande ledarskap brett inom hela Umeå kommuns verksamhetsområden.

Antalet informanter som deltog i studien var sex stycken varav alla representerade olika verksamhetsområden inom Umeå kommun. De verksamhetsområden som representeras är *vaktmästeri, miljöinspektion, lantmäteri, Arbetsmarknadsåtgärd, gymnasial utbildning och äldreomsorg*. Antalet informanter avgränsades med hänsyn till studiens angivna tidsram och av anledning att jag genomfört studien ensam. Antalet intervjuer faller inom ramen för Kvale och Brinkmanns (2014) rekommendation om 15 +/- 10 intervjuer i intervjustudier.

Intervjuguide och Genomförande

Innan intervjuerna genomfördes med informanterna, skapade jag en intervjuguide (se Bilaga 1) med inspiration tagen från tidigare studier med likande ämnesområde samt genom diskussioner med andra kurskamrater. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är det fördelaktigt att ställa frågor av enkel och tydlig karaktär, vilket jag anser att intervjuguiden som verktyg hjälpte mig med. Intervjuguiden resulterade i fem olika frågekategorier; *inledande frågor, tillgänglighet, ledarskap, kommunikation och förbättringsmöjligheter*. Frågorna ställdes i den skriva ordningen för att skapa en behaglig ordningsföljd och flyt i intervjun. Intervjuguiden var av semistrukturerad karaktär för att skapa utrymme för informanterna att svara fritt på frågorna utifrån deras synvinkel. När intervjuguiden var färdigställd gjordes en pilotintervju för att säkerställa att intervjufrågorna svarar till frågeställningarna och syftet samt var möjliga för informanterna att förstå. Pilotintervjun gav mig även en indikation på hur lång tid intervjuerna skulle vara. Personen som pilotintervjuades medverkade senare inte i studien då hen inte var en medarbetare inom kommunen som studerats. Utöver intervjufrågorna sammanställdes en inledande del där syftet, en presentation av mig som forskare samt de etiska forskningskraven repeterades för informanten för att säkerställa att informationen förstås och tilltagits. Sedan genomfördes intervjuerna genom fysiska möten med informanterna. Tid och plats för intervjuerna lät jag informanterna själva bestämma för att underlätta deras medverkan, vilket resulterade i att intervjuernas platser varierade och majoriteten utfördes på informanternas arbetsplatser. Intervjuerna spelades in efter att samtycke av informant hade angetts, med anledningen att underlätta transkribering och fortsatt analys av datamaterialet. Intervjuerna varade i mellan 30–45 minuter.

Analys av datamaterial

Transkribering av intervjuerna gjordes främst i syfte att dels underlätta analysen och inte låta något uttalande vara oskrivet, dels att umgås mer med materialet. Efter att transkribering genomförts, resulterade datamaterialet i 48 dataskrivna sidor. Försättningsvis så sorterade jag materialet genom att dels *umgås med det* med innebörden av att jag läst datamaterialet flertalet gånger för att lära känna och förstå det (Rennstam & Wästerfors, 2015). Efter att ha bearbetat materialet genom läsning gjorde jag en form av intervjuanalys, som Kvale och Brinkman (2014) kallar analys med fokus på meningen. Det innebar att första steget bestod av en kodning av materialet. Vilket enligt Kvale och Brinkmann (2014) är en av den vanligaste formen av dataanalys idag. Det innebar att jag gick igenom en intervju åt gången och markerade de uttalanden, ord och meningar som var av relevans för mina frågeställningar och mitt syfte. Efter att kodningen gjorts kategoriserades materialet till fyra större kategorier som vardera representerade fyra olika delar av vad informanterna ansåg var ett närvarande ledarskap. Efter att materialet kategoriserats fördes anteckningar kring de uttalanden, ord och meningar som markerats i materialet, för att på så sätt göra meningstolkningar och kunna gå utöver meningens direkta betydelse och göra en djupare och mer kritisk tolkning av vad som sägs (Kvale & Brinkmann, 2014).

De fyra kategorierna som skapades var dels den *fysiska närvaron, den mentala närvaron, Kommunikationens betydelse* samt *Konsekvenserna av det närvarande ledarskapet*. För att skapa en enhetlig struktur i arbetet bevarades kategoriseringen av resultatet även i diskussionsavsnittet.

Forskningsetiska Principer

Sett till de fyra forskningsetiska kraven konfidentialitetskravet, samtyckeskravet, informationskravet samt nyttjandekravet, är det viktigt att dessa uppfylls och tas hänsyn till (Bryman, 2018). För att uppfylla informationskravet fick de informanter som förfrågats och medverkat, innan informanten tackat ja till medverkan, grundläggande information via e-post om dels vem jag var som forskare, dels vilket studiens övergripande syfte var, vilken deras roll i studien var samt hur materialet skulle användas. I mailet beskrevs och förklarades resterande av de etiska kraven för att öka informanternas medvetenhet (se bilaga 2).

Nyttjandekravet uppfylls framför allt genom tydligheten med hur materialet kom att användas, dels att enbart jag haft tillgång till det inspelade och transkriberade materialet dels vilka som kommer att få tillgång till den färdiga rapporten vilka är informanterna själva, Umeå kommuns ledarskapsutvecklingsavdelning samt Umeå Universitet. Informanterna fick även validera det ur datamaterialet som redovisats i resultatdelen som kunnat kopplas till dem, vilket visar att informanterna fått detaljerade insyn i vilket av datamaterialet som nyttjats i arbetet.

Det av kraven som är svårast att hantera och säkerställa är konfidentialitetskravet, alltså att informanterna inte ska gå att identifieras av läsaren (Bryman, 2018). Att helt uppfylla kravet kan vara svårt då ledarskapsutvecklaren är medveten om den population jag gjort mitt urval ifrån, samt att personalcontrollern haft insikt i vilka medarbetare som jag haft möjlighet att kontakta. För att ändå behålla konfidentialiteten för informanterna har antalet kontaktbara informanter varit stort och varierat samt att datamaterialet har presenterats anonymt och med hänsyn till att personerna inte ska kunna identifieras.

Utöver urvalsprocessen har jag under datainsamlingen haft i beaktning att informanternas uttalanden om deras chefer och ledare kan ha inneburit en negativ konsekvens för ledarna i organisationen. Jag som forskare har varit medveten under arbetets gång om den risk som funnits för att medarbetarna genom intervjutillfället skulle kunnat passat på att anklaga och beskylla en nuvarande eller före detta chef. För att rädda chefernas rykte har informanternas egen konfidentialitet även skapat en konfidentliatet för dess ledare, då informanternas olika verksamhetsområden och befattningar rymmer många olika individer.

Resultat

De sex informanter som deltagit i studien är spridda från Umeå kommuns olika verksamhetsområden. Informanterna verkar inom vaktmästeri, miljöinspektion, lantmåteri, Arbetsmarknadsåtgärd, gymnasial utbildning och äldreomsorg. Informanternas upplevelser skiljer sig åt i vissa aspekter och liknar varandra i andra. Jag ser en vikt i att beskriva deras olika förutsättningar och förhållanden i arbetet för att tydligare förstå den kontext som informanternas svar ligger i.

Presentation av informanter

”Ingenjören” träffar sin chef sällan, vilket för informanten innebär maximalt en gång i månaden och när chefen är på kontoret är hen ofta upptagen. Däremot finns gruppleddare som styr den dagliga verksamheten, vilka sitter mycket nära ingenjören geografiskt och träffar hen varje dag. Arbetsuppgifterna är mycket varierande och sker både ute på fältet och på kontoret.

”Ekonomiassistenten” ser sig själv som den medarbetare som har närmst arbetsrelationsmässig kontakt med sin chef. Hen arbetar självständigt med ekonomiska arbetsuppgifter av verksamhetens intäkter och arbetar därför enbart från kontoret. Geografiskt sitter hens chef ”vägg i vägg” och hen träffar chefen nästan varje dag.

”Miljöinspektören” arbetar med myndighetsutövning med innebörden att hen arbetar med inre och yttre tillsyn och därför utgår arbetet dels från kontoret men kan även ske ute på fältet. Miljöinspektören har sin chef stationerad i samma korridor, vilken hen träffar i princip varje dag.

”Vaktmästaren” arbetar självständigt och till största delen praktiskt, där arbetsuppgifterna sker ute i verksamheten. Hen träffar sin chef sällan enligt vaktmästaren själv, vilket innebär i snitt en gång i månaden då chefen är stationerad långt bort geografiskt från vaktmästaren. Hen har likt ingenjören gruppleddare som styr den dagliga verksamheten och informanten träffar gruppleddaren varje dag.

”Läraren” arbetar tillsammans med flera kollegor och hens arbete sker både på kontoret och ute i verksamheten, men mesta dels sker arbetet ute i verksamheten. Läraren har sin chef ”dörr i dörr” och de träffas från varannan dag till några gånger i veckan.

”Sjuksköterskan” har varierade arbetsuppgifter, vilka är generellt praktiska och utförs under samma tak. Informantens chefsituation har nyligen ändrats med innebörden att de inte ses lika ofta. Chefens är stationerad i en annan stadsdel, men besöker verksamheten i snitt en gång i veckan.

Sammanfattningsvis så har alla informanter varit verksamma inom Umeå kommun mellan 4 – 17 år, där majoriteten träffar sin chef dagligen eller flera gånger i veckan. Arbetsuppgifterna utgår till stor del från kontoret, men sker också ute på fältet och praktiskt i verksamheten.

Vilka beteenden och handlingar anser medarbetarna skapar ett ”närvarande” ledarskap?

Intervjuerna visar många olika uppfattningar om vilka beteenden som skapar just ett närvarande ledarskap. I materialet beskrivs dessa beteenden och handlingar och försöker skilja beteenden som dels praktiseras av informanternas chefer och dels vilka beteende som enligt dem är generella för närvarande ledarskap åt.

Den fysiska närvarons innebörd

När det kommer till den fysiska närvaron av ledarskapet så är informanterna helhetsmässigt överens om att den fysiska närvaron är mindre viktig för medarbetarna än resterande delar av ledarskapet. Det

är dock den fysiska faktorn som informanterna i första tanken relaterar till när de hör begreppet "närvarande ledarskap" men under intervjuernas gång så ändras begreppets innebörd och vidgas. Två av informanterna ser dock ett värde i det fysiska närvarandet, som då är relaterat till informanternas gruppleddare, som har ansvar för driften av verksamheten. De två informanterna ser helst att gruppleddarna är fysiskt närvarande, och att deras chefer med personalansvar fördelaktigt är mer mentalt närvarande än fysiskt. Dock ser båda informanterna gärna att en kombination av mentalt och fysiskt närvarande är att eftersträva. En tredje informant uttryckte att hen inte såg närvarande ledarskap på det sättet, att det skulle vara någon skillnad på fysiskt och mentalt närvarande ledarskap.

Småpratet

Informanterna ger några exempel på beteenden som cheferna utövar som kräver den fysiska närvaron. Ingenjören exemplifierar handlingar som hans chef utför som karaktäriserar hans närvarande vilken är att chefen morsar på medarbetarna i korridoren. Den fysiska närvaron skapar en tydlig effekt av att hans chef är närvarande i den dagliga verksamheten, nämligen att chefens närvaro skapar en dynamik i arbetet. Vad ingenjören syftar på är att när chefen är närvarande är det enkelt att bolla idéer och olika tillvägagångssätt i arbetet med denne. Chefens närvaro skapar ett bättre flyt bland alla i arbetsgruppen och gör det enklare att ta gemensamma beslut som är attesterade. Ingenjören uttrycker det:

Ja fördelarna är ju dynamiken, du tappar ju inte tempo i ditt jobb, när ni hela tiden studsar mot varandra. Alltså nackdelarna, eller frånvaro av närvaro är ju att det är lätt att hamna i ett "ståläge", om man då inte har mandatet att gå vidare utan chefens godkännande.

Det faktum att chefen hälsar på sina medarbetare i korridoren är det fler av informanterna som värdesätter. Miljöinspektören håller delvis med ovanstående och värdesätter när hans chef tittar förbi och frågar hur det går. Hen värdesätter även när chefen har vetskap om och är insatt i de ärenden som miljöinspektören arbetar med. Hen uttrycker det:

Det är ju det här småa i vardagen, att hen vet vilka ärenden jag har, och att hen slinker in då och då och hör hur det går och så. Det är ett typexempel på att hen är närvarande.

Det faktum att miljöinspektörens chef är fysiskt närvarande i verksamheten ger hen en känsla av att hen blir dels sedd och framförallt att chefen är intresserad och bryr sig om hur det går för miljöinspektören i sina ärenden.

Verksamhetsbesöket

De beteenden som sjuksköterskan identifierar som fysiskt närvarande är att hans chef besöker verksamheten i snitt en gång i veckan, även här likt ingenjörens och miljöinspektörens uppfattningar är chefen närvarande genom att fråga hur arbetet går och hur de anställda mår. Sjuksköterskan exemplifierade beteendet på detta sätt:

Hen kommer ut med påskgodis och önskar glad påsk och är närvarande på det sättet. Det märks.

Sjuksköterskan betonar även det att chefen, utöver veckobesöket, kommer till verksamheten snabbt ifall det är nödvändigt att chefen kommer till platsen. Sjuksköterskan berättar om en situation som uppstått på arbetsplatsen tidigare under året och uppskattade starkt att chefen dök upp på arbetsplatsen så fort hen hade möjlighet. Sjuksköterskan betonar också fördelen med att ha en enhetschef som är stationerad på plats, då det skapar ett enkelt sätt att bolla verksamhetsrelaterade problem som uppkommer under det dagliga arbete som inte nödvändigtvis är något som rör hans egen chef.

Läraren nämner i intervjun, likt sjuksköterskan, att hans chef är närvarande på plats. Hen gör en jämförelse med sin tidigare chef, som visade sig vara motsatsen. Det som chefen gör, är att hen besöker läraren under hans lektioner för att se hur det går och även för att hälsa på eleverna. Beteendet märks

och uppskattas då det inte var någon handling som förekom innan den nuvarande chefen arbetade i verksamheten. Läraren uttrycker det:

Jag tycker att, till exempel har jag nästa aldrig varit med om när jag jobbade på "fyr-sex" att en rektor besökte mig. Men hen besöker oss minst en gång i månaden i alla fall. Då hen rent kommer ut och är med på, eller jag alltså inte rent "med på" men hen är där och hälsar på eleverna och pratar lite med oss.

Effekterna på chefens beteende liknar det som miljöinspektören känner, nämligen att chefen har ett intresse av dels lärarens arbetsuppgifter och är intresserad av att veta hur det går för läraren i det dagliga arbetet. Att arbetet uppmärksammas genom besök får läraren att känna att hans arbete uppskattas och blir synligt för chefen, vilket stärker läraren och chefens relation.

Den mentala närvaron

Alla informanterna diskuterar och pratar om den mentala närvaron av sin chef. Informanterna beskriver att det är den mentala närvaron som är den centrala essensen i det närvarande ledarskapet. Alla är överens på det stora hela att den viktigaste delen av det närvarande ledarskapet handlar om att vara mentalt närvarande i situationer på arbetsplatsen, i relationen och kommunikationen informanten och chefen emellan. Informanterna värderar också den mentala närvaron i ledarskapet högre än den fysiska närvaron, men anser att en kombination av dem båda skulle vara det optimala för verksamheten.

Erkännande

Flera av informanterna poängterar faktumet att bli sedd av sin chef. Det är viktigt för informanterna att chefen lyfter blicken och visar sina medarbetare att hen bryr sig om dem som medarbetare. Vaktmästaren, som är den av informanterna som har minst fysisk närvaro av sin chef, poängterar exempelvis vikten av att hans chef bryr sig om personalen. Hen menar framförallt att återkoppling i arbetet är viktigt för att känna att en blir sedd och respekterad, då främst via mail eller telefon. För vaktmästaren är det extra viktigt att känna sin chefs mentala närvaro då den fysiska närvaron är bristande. Utifrån tidigare erfarenheter som vaktmästaren haft med tidigare chefer, upplever hen också att respekt för medarbetare är viktigt. Med innebörden att chefen visar respekt genom att agera professionellt i sammanhang som är viktiga för medarbetaren. Hen exemplifierar:

Att man får någon slags återkoppling, dels att chefen, vi har till exempel individuell lönesättning, att man har sådana samtal som är seriösa liksom, att det tas på allvar och på riktigt, för det har varit innan att det inte... vi har haft lönesamtal innan där vi inte ens sagt ordet "lön" det har inte förekommit i hela samtalet att man sagt ordet "lön", utan chefen kommer efteråt med ett papper och säger att det här är din nya lön.

När det kommer till respekt, anser ingenjören att det är viktigt att respektera varandras roller. Att chefen har vissa befogenheter och skyldigheter i och med sin chefsroll som medarbetare behöver ta hänsyn till och ha förståelse för. Att chefens yrkesroll ska respekteras handlar i sin tur om ett utbyte där chefen också ska respektera medarbetarna för vilka dem är och att de har rätt att framföra sina åsikter och idéer. Miljöinspektören betonar vikten av att just få uttrycka sina åsikter och idéer som anställd. Hen uttrycker det:

Vad jag *förväntar* mig, vad jag *kräver* som anställd det är att jag kan få föra fram mina åsikter, och att jag kan göra det utan att få skit för det. För så har det inte alltid varit. Så är det nu...Då pratar jag om min närmsta chef. För det är för mig otroligt viktigt. Att jag inte ska behöva vara rädd för att föra fram mina åsikter. Får jag inte göra det, då är det svårt för mig. Om jag hela tiden går och är rädd för att föra fram mina åsikter.

Ekonomiassistenten anser även hen att respekt är en viktig ingrediens för att ett ledarskap ska anses som närvarande. Hen ser respekt på så sätt att chefen är mentalt närvarande i situationen, med innebörden att chefen tittar på hen vid samtal och inte håller på med något annat under samtalet och lyssnar på vad hen har att säga.

Stöd & Uppmuntran

Vidare är det viktigt för vaktmästaren att hans chef backar upp hen i arbetet ifall hen skulle hamna i en situation som känns jobbig och som på något sätt påverkar arbetssituationen. Att bli uppbackad av sin chef är även ett sätt för chefen att visa respekt och visa att medarbetaren blir sedd, menar vaktmästaren.

Sjuksköterskan nämner även hen vikten av att bli uppbackad av sin chef. Hen ser på uppbackning som att chefen står på hans sida i konflikter som uppstår på arbetsplatsen mellan de olika befattningarna. Det är ett stöd som sjuksköterskan inte upplevt innan på samma sätt som nu. Chefsstödet har alltså utvecklats i en positiv riktning sett till tidigare erfarenheter som sjuksköterskan haft med andra chefer.

Miljöinspektören anser även hen att uppbackning i arbetet är viktigt och att beslut som tagits i hans position ska stöttas av närmaste chef. Hen upplever att det i hans ställning kan uppstå situationer där beslut som tas behöver speciell uppbackning av chefen då besluten kan vara känsloladdade, vilket är varför det är viktigt att chefen står på medarbetaren sida i beslutet.

Sjuksköterskan påpekar också att chefen har en personlig mental närvaro i sitt ledarskap. Chefens visar tydligt intresse och omtanke för sina anställda och ett genuint engagemang för sina anställdas välmående. Sjuksköterskan upplever att chefen också är stöttande på ett personligt plan och inte enbart i arbetsrelaterade situationer. Hen exemplifierar en situation där detta visas:

Jag var flex-ledig i måndags för min farmor var dålig och då ringer hen mig och frågar hur jag mår och hur det går och hur det är. Så har hen snappat upp att man är borta.

Ekonomiassistenten uttrycker uppfattningen av stöd med innebörden att ge medarbetarna uppmuntran och beröm. Hen syftar då framför allt till de situationer då hen uttrycker sina åsikter och idéer för chefen på exempelvis möten, där hen uppskattar att få återkoppling på engagemanget som hen visat. Hen uttrycker det på följande sätt:

För mig kan det kanske vara att jag har en idé, och så kanske jag lite såhär "aha ska jag säga det? Eller sådär" och så kan det vara så att hen säger "jättebra X!" eller att hen säger att det inte funkar just nu, men att det är en bra idé. Sen känner jag ju inte att jag alltid behöver ha igenom de idéer jag har, men hen kan ge mig cred för att det är en bra idé och att jag känner att det är okej att komma med idéer.

Läraren förväntar sig stöd från sin chef i svåra situationer, vilket exempelvis kan vara jobbiga samtal från föräldrar, där läraren känner att hen behöver stöd för att lösa situationen på bästa möjliga sätt. Det är ett stöd som läraren uttrycker tydligt att hen också får från sin chef, vilket stärker tilliten, förtroendet och relationen till chefen.

Kommunikationens Betydelse

Alla informanterna har betonat vikten av kommunikationen med sin chef och är en faktor som alla anser är väsentlig för att dels ledarskapet ska fungera och vara hållbart dels att arbetet för informanterna ska flyta på och vara effektivt.

Öppenhet & Medvetenhet

Ingenjören identifierar flera beteenden som är kopplade till den kommunikativa relationen chefen och ingenjören emellan. Hen menar att beteenden som underlättar kommunikationen med chefen karaktäriseras av att vara mottaglig och öppen mot sina medarbetare genom att vara tydlig för sina medarbetare att det inte är några problem att knacka på chefens dörr om medarbetaren har frågor eller undrar något. Miljöinspektören anser att om kommunikationen ska fungera så behöver chefen både ha insikt och förståelse för verksamhetsområdet samt ett intresse för verksamhetsområdet. Det hen menar är att avgörandet om vilken mängd kommunikation i tid som behövs för en viss fråga, beror på vilken kunskap och förståelse chefen har om hur lång tid ett ärende bör eller behöver diskuteras. Inspektören menar att det finns olika typer av ärenden och att vissa behöver längre tid än andra. Hen uttrycker det:

Det som jag tycker är viktigt, att ibland behöver man svar på en kort fråga, men ibland behöver man ta sig lite längre tid. Och ibland kan jag uppleva att chefer har så mycket annat, att antingen ska det gå jäkligt fort och jäkligt smidigt, på gränsen till automatiserat. Och så får man inte den här tiden för att tänka till och krångla, fundera, och så.

Miljöinspektören ser effekter av en fungerande kommunikation som ett sätt att dels få arbetet att fungera bra och fortlöpa i den dagliga verksamheten, men också som en faktor att lyckas med arbetet och att fatta rätt beslut. Genom en närvarande chef med kunskaper om verksamhetsområdet reduceras chanserna att dra felaktiga och förhastade slutsatser i ärendena.

Läraren värdesätter kommunikation som fungerar som en öppen och pågående dialog chefen och informanten emellan. Den öppna kommunikationen anser läraren påverkar arbetsupplevelsen på ett positivt sätt, då relationen dem emellan karaktäriseras av närhet och vänskaplighet leder den till att de kan vara ärliga med varandra. Läraren uttrycker det som att det:

Positiva med chefen är att det alltid är kommunikation... ibland så behöver man bara sitta och prata om sakerna, men behöver varken få ett ja eller ett nej om sakerna utan fått som framfört det, det kan jag tycka är skönt att ibland få bolla utan att jag kräver något svar av det, att du vet om hur det är och såhär.

Läraren är tydlig med att en nära och vänskaplig relation till chefen inte enbart handlar om att vara medarbetarna till lags, hen exemplifierar även att chefen är professionell i sin chefsroll och att den öppna kommunikationen skapar utrymme för att ge feedback. Läraren uttrycker det under intervjun på följande sätt:

Ja, men det är inte så att, liksom inte hen bara *klappar mig på axeln som exempel* "åh vad ni är duktiga" utan ibland så talar hen liksom om att "skärp er" men liksom det är ju inte sådär, att det är något allvarssamtal utan, mer som "dom är inte riktigt nöjda eleverna, försök att tänk på det här" eller vad det nu än är. När det inte blir så, en rektor som dyker upp varannan månad, där är det liksom "nu skärper vi till oss här, nu har vi fått det här från någon förälder" då blir det som en tråkig kommunikation på något vis, det är bara när det är besvärligt eller inte funkar som den visar sig.

Tydlighet

Ekonomiassistenten värdesätter framför allt tydlighet och ärlighet när det kommer till den kommunikativa aspekten. Hen har upplevt att kommunikationen dem emellan ibland inte fungerar som ekonomiassistenten önskar. Tydligheten har varit bristande till och från och är anledningen till att denna faktor är viktig för informanten. Ekonomiassistenten uttrycker det:

Jag tycker att i det stora hela är det jättebra, ibland kan det vara sådär att jag är helt säker på att hen har sagt en viss sak och jag upplever det verkligen som att hen va helt säker, men sen kan hen säga att "nej men jag har inte sagt det" "absolut inte", så där har vi ju krockat några gånger. Jag vet inte riktigt vad det handlar om, om det handlar om att vi missförstår varann eller att hen glömmer bort att hen hade sagt det eller, jag vet inte! En del sådana grejer har vi haft.

Hen menar att en av effekterna av en otydlig kommunikation är att tilliten i relationen med chefen skadas. Ekonomiassistenten upplever att hen inte alltid kan lita på det som chefen har sagt och är osäker på om orden från chefen är det som faktiskt gäller. Det är en situation som återkommer och upprepas, vilket ekonomiassistenten pratar med sin chef om. Ekonomiassistenten försöker tillmötesgå sin chef i dessa situationer med att själv agera tydligt. Trots missförstånd känner alltså ekonomiassistenten att hen kan prata öppet om problem med sin chef. Ekonomiassistenten uttrycker känslan vid missförstånd på följande sätt:

På nått sätt är det ju också så att det skadar ju tilliten, att man blir såhär att när man har bestämt någonting så blir man ändå såhär "undra om det kommer bli så".

Tydlighet har flera innebörder för ekonomiassistenten, hen menar att tydligheten behövs både i avseende om vilka arbetsuppgifter som ska utföras men ser också till den psykosociala aspekten av att det ska vara tydliga ramar för medarbetarna kring vilka beteenden och handlingar som accepteras på en arbetsplats och som medarbetarna ska förhålla sig till. I och med att ekonomiassistenten själv agerar utifrån tydlighet, är ett förslag på en åtgärd att ett kontrakt skrivs på då frågor som tas upp och beslut som bestäms, ett kontrakt innehållande vad som har sagts för att missförstånd för beslut ska reduceras.

Snabbhet

Kommunikationens betydelse för vaktmästaren grundas framför allt i att få chefens bekräftelse i arbetsuppgifter och att vara nåbar, då oftast via e-post eller sms. För att kommunikationen ska fungera, är det alltså väsentligt för vaktmästaren att chefen ger godkännanden för att hen ska kunna fortsätta sitt arbete i verksamheten. Det är alltså, i jämförelse med de andra informanterna inte lika viktigt för vaktmästaren med pågående dialog där arbetsuppgifter diskuteras eller bollas, utan kommunikationen handlar om korta bekräftelser där chefen attesterar beställningar av material till verksamheten. Vaktmästarens behov av snabb och koncis kommunikation skiljer sig från övriga informanter, vaktmästaren är helt och hållet beroende av chefens nåbarhet och godkännande. Konsekvenserna för verksamheten och arbetsuppgifterna blir helt enkelt att arbetet stannar upp och gör det svårt att fortsätta. Det är viktigt för vaktmästaren då denna kommunikation inte alltid fungerat bra, utan i de flesta av fallen behöver vaktmästaren vänta mer än, enligt vaktmästaren själv, rimligt lång tid på att få attesteringar till beställningar av sin chef. Hen uttrycker det:

Det kan gå ett tag, och så säger de "är det nått så ring" så kan det ändå vara automat-svar, och att de ska kontakta en snarast, så går det ytterligare två dagar... för när det är saker man behöver, såhär på en gång med sin chef, så är det oftast ganska, det är inte så många problem som man vet ba "om en vecka så", oftast är det ju från en dag till en annan som man behöver den här, ah men kolla, stämna av, är det här okej? Kan jag göra dessa sakerna? Kan vi lösa det här? Det behöver oftast vara ganska korta återkopplingar.

Tillitsfullhet

Sjuksköterskan påpekar vikten av att chefen, när de kommunicerar, inte för informationen vidare. Att kommunikationen på så vis enbart är ett utbyte mellan hen och chefen. Sekretessen i kommunikationen är framför allt viktig när sjuksköterskan uttrycker personliga åsikter, känslor och problem samt om medarbetaren upplever konflikt eller osämja i arbetsgruppen. Varför det är viktigt att sekretess hålls är just för att privata ärenden ofta behandlas och berättas för chefen. Sjuksköterskan menar att konsekvensen av att hns chef håller sekretess och låter personlig information stanna mellan dem leder till ett stort förtroende och en stor tillit till sin chef, som hen därför känner att hen kan anförtro sig till om hen upplever att något i arbetet eller privat är jobbigt eller besvärande på något vis. Hen exemplifierar när detta beteende tar sig uttryck i en arbetssituation:

Vår chef har sån sekretess, om jag säger någonting personligt till hen, det för hen ju inte vidare. Hen har inte ens gett, ibland så har vi till och med tänkt att när det varit någon kollega som har haft det jobbigt, och tänkt "vet hen (chefen) mer än vad kollegan säger?" Alltså hen lämnar inte ut *någonting* som någon annan har med att göra, vilket man kanske har varit med om att chefer har gjort förut. Vilket gör att jag känner så stort förtroende för hen och kan berätta saker för hen, och det tycker jag är jätteviktigt.

Vilka konsekvenser för arbetet identifieras av medarbetarna när det gäller ett "närvarande ledarskap"?

I avsnittet presenteras olika effekter och konsekvenser av vad det närvarande ledarskapet som medarbetarna upplever med fokus på hur motivation påverkar arbetet och vilka möjliga negativa effekter som uppstår genom det närvarande ledarskapet.

Fysiska närvarons påverkan på arbetet

Ekonomiassistenten påpekar att när chefen är närvarande så är det inte så komplicerat att gå in till chefens kontor och fråga en snabb fråga. Hen tycker fortsättningsvis att chefens närvaro skapar en bekvämlighet i arbetet som likt övriga informanter, är en faktor som underlättar arbetsprocessens flyt. Å andra sidan känner ekonomiassistenten att chefens närvaro påverkar hens ansträngningsgrad. Hen menar att känslan på arbetsplatsen blir annorlunda bland kollegorna då chefen är närvarande respektive när chefen inte är närvarande på kontoret. Hen uttrycker det:

Jag kan ju känna på något sätt att fördelen att ha en närvarande chef är just tillgängligheten, men sen känns det ju också som att man ... *tänker* jag vet inte hur jag ska säga men man anstränger sig kanske lite mer, och det som är skönt när hen inte är här är att man känner sig lite mera avslappnad.

Dock påpekade ekonomiassistenten att arbetsprestationen inte påverkas av chefens närvaro, utan att hen känner att hen behöver vara mer "på tå" och beredd på att chefen kan titta in på hens kontor när som helst. Arbetsmotivationen var en punkt som miljöinspektören var tydlig med under intervjun och som skiljer sig markant från ekonomiassistentens. Miljöinspektören uttryckte hur chefens närvaro påverkade arbetsmotivationen på följande sätt:

Den motivationen, den har jag själv. Den motivationen och drivkraften måste man ha själv, man jobbar inte för att chefen är i korridoren eller inte är korridoren eller chefen är hemma och vabbar eller om chefen jobbar hemifrån så jobbar jag sämre, så är det inte...på vår enhet är det jätteviktigt att man har ett eget driv, oavsett om chefen är i korridoren eller inte.

Vaktmästarens åsikter om vilka effekter som ett fysiskt närvarande har på hens arbetsupplevelse skiljer sig från resterande informanter. Hen ser varken någon för eller nackdel med att chefen skulle vara fysiskt närvarande i verksamheten. Vaktmästarens chef har enligt hen, ingen insikt eller koppling till hens dagliga arbete och ser därför inte att chefen speciellt påverkar arbetet genom den fysiska närvaron. Hen uttrycker dock att chefen är trevlig, men att det fysiska mötet inte har större värde än att det skulle vara trevligt.

Den mentala närvarons påverkan på arbetet

Informanterna uttrycker alla, på olika sätt, att en mentalt närvarande chef framförallt skapar tillit och förtroende i relationen medarbetaren och chefen emellan. Sjuksköterskan upplever framför allt att motivationen till arbetet har ökat sedan den nya chefen anställts. Chefens mentala närvaro har fått sjuksköterskan och hens kollegor att engagera sig mer i arbetet och framföra fler åsikter om hur arbetsuppgifter bör utföras, detta för att hen anser att deras idéer och åsikter, i och med den nya chefen, blivit enklare att förverkliga.

En konsekvens av ett mycket mentalt närvarande ledarskap identifierar sjuksköterskan, då chefens närvaro gör att chefen har svårt att sätta gränser och säga ifrån. Chefens välvilja och snällhet kan i vissa sammanhang stjälpa arbetsupplevelsen för sjuksköterskan genom att chefen inte sätter ned foten i beslut som påverkar verksamhetens dagliga drift. Sjuksköterskan exemplifierar en sådan situation som när chefen ska bevilja semesteransökningar. Viljan att uppfylla sina anställdas önskningsar och vara personalen till lags får konsekvenserna att avdelningen där sjuksköterskan arbetar blir mycket underbemannad. Hen uttrycker det:

Hen vill att alla ska få det beviljat vilken slutar med att vi blir tok-underbemannade, och så är det någon som sliter ut sig. Då kan man känna att ba "men bevilja *inte!* Nu får *neka!*" för det fixar hen inte riktigt... och då kan det ju va så att hen vet, att en kollega har berättat för hen att den har jättemycket hemma och det är så himla jobbigt just nu en period som jag inte vet, och så söker den semester, så vill hen bevilja semestern för det kommer den här personen att behöva, semester nu alltså.

Utöver sjuksköterskans exempel så är det ingen annan av informanterna som uttrycker någon specifik negativ aspekt av att vara närvarande mentalt. Några har nämnt att de känt att de blivit kontrollerade eller kollade av chefer, men dessa exempel har gått längre tillbaka i tiden och inte varit beteenden som nuvarande chef utövat.

Sammanfattning av resultatet



Jag har valt att illustrera resultatet i en figur för att skapa en helhetsbild av hur resultatets olika delar förhåller sig till frågeställning 1 gällande det närvarande ledarskapet.

Sammanfattningsvis så handlar det fysiska närvarande ledarskapet om vilka beteenden och handlingar som cheferna utövar som karaktäriseras av fysisk närvaro. En aspekt som uppkommer för fler av informanterna är det faktum att chefen småpratar med informanten själv och övriga kollegor. Exempelvis visar ett "hej" i korridoren från sin chef att hen är fysiskt närvarande i arbetet. Den andra faktorn är handlingen av att ens chef besöker verksamheten, med innebörden att chefen aktivt kommer ut i verksamheten för att framförallt se hur sina medarbetare arbetar och visa att de bryr sig om sina medarbetares arbetsinsatser. Effekterna av att chefen dels visar sig i korridoren och småpratar med sina kollegor och aktivt besöker dem ute i verksamheten är enligt informanterna dels bekvämt, då chefers tillgänglighet blir större men också att närvaron underlättar arbetsprocessens flyt.

Det mentalt närvarande ledarskapet menar informanterna handlar om att chefen erkänner dig som medarbetare och individ. För att känslan av erkännande ska infinna sig behövs återkoppling i arbetet, dels kring arbetsuppgifter men också en personlig återkoppling som visar på att en blir sedd. Respekt är ett ord som dyker upp hos fler av informanterna och är viktigt i relationen med sin chef. Exempelvis att chefen bör lyssna, titta en i ögonen och inte rikta uppmärksamheten åt annat i situationer då medarbetaren har något att ta upp med chefen. Andra viktiga faktorer som presenteras av informanterna är behovet av stöd och uppmuntran i arbetet. För att chefen ska vara mentalt närvarande uttrycks exempel som uppbackning i beslut som tas, i arbetssituationer som är av mer känslig karaktär och att medarbetarna stöttas i arbetsuppgifter som behöver extra tankekraft. Även uppmuntran i form av beröm ses som en önskvärd handling från chefen. Arbetsmotivationen går upp enligt informanterna av att chefen är mentalt närvarande.

Den kommunikativa aspekten är viktig och central i det närvarande ledarskapet med fokus på en fungerande kommunikation. De centrala faktorerna är dels öppen och medveten kommunikation, med innebörden att chefen dels är mottaglig och villig att prata och diskutera med sina medarbetare, att

kulturen på arbetsplatsen präglas av "högt i tak" och att chefen har insikt i hur kommunikation och diskussion av olika arbetsuppgifter bör värderas och fördelas sett ur ett tidsperspektiv. Även medveten på så vis att yrkesrollerna respekteras och att kommunikationen påverkas i viss mån av det. Centralt är också tydlighet, med betydelsen av vilka arbetsuppgifter som gäller och andra regleringar på arbetsplatsen. Den snabba kommunikationen handlar om snabba korta svar som består till största del av godkännande av beslut. Slutligen eftersträvas också en tillitsfull kommunikation, med innebörden att chefen hanterar konsekvenserna som skapas i kommunikationen med medarbetaren på ett respektfullt och tillförlitligt sätt.

Konsekvenserna av ledarens fysiska närvaro är olika bland informanterna, ekonomiassistenten upplever en ambivalens i och med chefens närvaro då det både skapar en bekvämlighet i arbetet men ändå skapar en känsla i arbetsgruppen om att hen behöver vara "på tå". Miljöinspektören var mycket tydlig med att chefens fysiska närvaro inte påverkar motivationen i arbetet utan att motivationen är något hen har inom sig själv. Vaktmästaren har samma åsikt som miljöinspektören, men av anledningen att chefens närvaro inte direkt påverkar hans arbete och därmed inte motivationen. Informanterna känner även att deras arbete i och med att chefen aktivt befinner sig i verksamheten skapar i sig ett intresse och engagemang för arbetet. Arbetsmotivationen har även ökat för vissa informanter genom att möjligheter till utveckling i arbetet uppdagats, men ett för mentalt närvarande ledarskap uttrycker informanterna kan anta negativa effekter på arbetsplatsen då för personliga relationerna till medarbetarna kan skapa en svårighet att säga nej och fatta icke önskvärda beslut.

Analys & Diskussion

I detta avsnitt analyseras och diskuteras resultatet utifrån den tidigare forskning jag tagit del av för att på så sätt svara till mina frågeställningar och studiens syfte. Vidare diskuteras utförandet av datasamlingsmetoden och vilka utmaningar jag stått inför.

Den fysiska närvaron

Att informanterna vid första tanken av närvarande ledarskap tänker på det i termer av fysisk närvaro är något som även tidigare forskning visat. I Westlunds (2005) projekt ansåg även de informanterna att första tanken på närvarande ledarskap var den fysiska närvaron. Likt resultatet i denna studie vidgades även Westlunds (2005) informanters bild av det närvarande ledarskapet till fler innebörder.

Studiens resultat är tydligt kopplat till Ekmans (2003) ledarskapsteori genom småpratet. Det är flera av informanterna som i intervjuerna påtalar att de uppskattar och tycker det är viktigt att en ledare eller chef exempelvis hälsar på en i korridoren på mornarna eller kommer förbi arbetsplatsen och frågar hur medarbetaren mår och hur arbetet går. Detta är aspekter som även visats i Westlunds (2005) projekt där informanterna använder orden att "gå runt" eller "titta in" för att beskriva samma beteende. Ekman (2003) menar att det informella småpratet reducerar osäkerhet och utbrändhet bland medarbetarna samt väcker nya innovativa idéer. Exempel från resultatet som visar på att osäkerhet och utbrändhet bland medarbetarna reducerats är bland annat uttalanden om att det är enkelt att gå in till chefen och ställa en snabb fråga eller att medarbetaren har möjlighet att bolla idéer och ställa frågor om arbetsuppgifterna. Resultatet tyder på att dessa handlingar visar att medarbetaren dels inte känner sig osäker på att fråga om hjälp och därmed reducerar risken för att bli utbränd. Dessa exempel hänger även ihop med Ekmans (2003) vidare byggstenar i ledarskapet genom småpratet, nämligen att det bygger förtroende hos medarbetarna och skapar en bra arbetskultur.

En utveckling av småpratet är den handling som några av informanterna identifierar hos sina chefer, nämligen verksamhetsbesöket. De informanter som har arbetsuppgifter som geografiskt utförs en bit bort från chefen är de som benämner verksamhetsbesöket som en närvarande handling, då resterande inte blir besökta på samma sätt. Att chefen besöker arbetsplatser där hen inte direkt är stationerad är

något som informanterna i Westlunds (2005) studie också definierar som närvarande ledarskap. En aspekt som upptäckts sett till Hällsten och Tengblads (2002) studie är att informanterna ansåg det vara positivt att inte enbart träffa sina chefer i formella sammanhang. I resultatet framgår det att verksamhetsbesöket är just en kontakt som medarbetarna ser som informell och avslappnad. Vidare i Hällsten och Tengblads (2002) studie uttrycker cheferna att det fysiska närvarandet är till för att chefen ska synas för medarbetaren och bli medveten om vad medarbetaren gör. Cheferna antar även olika sätt att utöva sitt personalansvar. De icke fysiskt närvarande cheferna tenderar att vara mer orienterade mot administration och verksamhetsplanering. Exempel på detta i resultatet ses hos vaktmästaren som uttryckligen har en administrativ och verksamhetsorienterad relation till sin chef som är lokaliserad långt ifrån den operativa verksamheten, vilket leder till att de informella samtalen i form av småprat reduceras och på så vis hämmar utvecklingen av en mer nära relation till chefen.

Handlingarna att småprata och besöka verksamheten påverkar medarbetarna på så vis att de upplever att ett intresse för dem som individer och deras arbetsuppgifter finns hos chefen. Sett till Ekmans (2003) hörnstenar i ledarskapet genom småpratet kan dessa handlingar av att vara närvarande bidra till att bygga förtroende hos sina medarbetare och skapa en bra kultur där ledaren inkluderas och inte exkluderas. Resultatet tyder på att en chef som är inkluderad i arbetsgruppen upplevs som mer närvarande och en del av arbetslaget än chefer som är avlägsna från arbetsgruppen.

Den mentala närvaron

Som uttrycks i resultatet så värdesätts den mentala närvaron högt bland informanterna. Något som återkommer bland informanternas svar är känslan av att bli erkänd och respekterad som medarbetare och individ. Detta är sammanlänkat med småpratet (Ekman, 2003) som chefen utövar men adderar en ytterligare aspekt som innebär att vid dessa korta sekvenser i arbetet är det för medarbetarna viktigt att chefen lyssnar och visar på att hen är mentalt närvarande i det pågående samtalet. Just att lyssna och vara en god lyssnare är en faktor som återfinns bland cheferna i Alvesson och Svenningsons (2003) studie. De poängterar även att en god lyssnare skapar ett inkluderande och respekterande klimat i arbetsgruppen och skapa en trygghet för medarbetaren i arbetet. Hanson (2010) pratar om att det är viktigt att ledaren har en god känsla av sammanhanget för att kunna utöva ett gott ledarskap. Det innebär för Hanson (2010) att ledaren är trygg i sig själv och signalerar intresse och nyfikenhet på medarbetaren för att genom det skapa välbefinnande hos medarbetaren. De två faktorerna att vara en god lyssnare och att ha en god känsla av sammanhanget skapar alltså förutsättningar för ledaren att utöva ett mer mentalt närvarande ledarskap.

En annan del av den mentala närvaron utgörs av att vara stöttande och uppmuntrande som chef mot sina medarbetare. Parallellt till dessa behov hos medarbetarna kan dras till den transformativa ledarskapsstilen, där en av de faktorerna som utgör ledarskapet handlar just om att ledaren agerar genom den individuella omtanken. Det anses alltså även viktigt i den transformativa ledarskapsteorin att ledaren förespråkar ett stöttande arbetsklimat och att ledaren ser till alla medarbetares individuella behov (Northouse, 2018). Denna faktor i det transformativa ledarskapet visar sig även vara en starkt bidragande faktor till organisatorisk effektivitet (Zineldin, 2017). Att poängtera här är att Umeå kommuns ledarpolicy, som utgår från den transformativa ledarstilen, anser att detta är viktigt genom en av punkterna i agendan: ”Uppmärksammar och synliggör både den enskilde medarbetaren och arbetslaget/teamet.” Alltså är att vara stöttande och uppmuntrande två av de beteenden som ledarna speciellt i organisationen uppmanas att utöva (Umeå Kommun, 2017). Detta visar även på ett praktiskt framträdande av det transformativa ledarskapet i organisationen.

I intervjuerna exemplifierar informanterna olika situationer där uppbackning och stöd efterfrågas och behövs. Videgård mfl (2012) menar även de i sin studie att hjälp och stöd i arbetet är en viktig aspekt att ta hänsyn till i ledarskapet. Videgård mfl (2012) menar på att nära muntlig kontakt som inkluderar omtanke för medarbetaren underlättar processen att upptäcka eventuella behov av stöd som medarbetaren har. Stödet är även en faktor som är viktigt sett till KASAM (Antonovsky, 1979), för att

medarbetaren ska kunna känna begriplighet och hanterbarhet i arbete krävs ett stöd från chefen som är anpassat till medarbetarens behov.

Genom att summera de beteenden och handlingar som medarbetarna anser utgör ett mentalt närvarande ledarskap, kan de ovan presenterade faktorerna ses som en del av det som skapar relationen mellan medarbetare och chef. Enligt LMX-teorin, så menar Northouse (2018) att relationer kan delas in i låg respektive hög kvalitet, vilket kan påverka hur grupperingar inom arbetslaget ter sig. Prägla relationen av stöd, uppmuntran och erkännande, som medarbetarna i denna studie eftersträvar i relationen med sin chef, skulle kvaliteten på relationen vara högre än om relationen inte inkluderade stöd, uppmuntran och erkännande. Delve och Eriksson (2016) menar att kvaliteten i relationen påverkar dels medarbetarens inflytande, dennes påverkansmöjligheter, tillgången till resurser samt prestation i arbetet. Det jag vill ha sagt med detta är att det mentala närvarande ledarskapet skapar högkvalitativa relationer mellan chefer och medarbetare och med en högkvalitativ relation chefen och medarbetaren emellan förbättras förutsättningarna för att både medarbetaren och chefen ska trivas med sin egen och gemensamma arbetssituation.

Kommunikationens Betydelse

Kommunikationen är, som informanterna uttrycker det i intervjuerna, en stor del av det närvarande ledarskapet. Kommunikationen är viktig på olika sätt och har olika innebörd för informanterna.

När det kommer till den öppna kommunikationen som informanterna uttrycker sig om, anser Cunliffe och Eriksen (2011) att kommunikationen ska förstås som en relationell process där just den öppna dialogen med sina medarbetare är den viktigaste ingrediensen. Cunliffe och Eriksen (2011) menar att ledaren behöver känna in nuet, förstå integritet och respektera att åsikter skiljer sig åt och på så sätt vara öppen och engagerad i kommunikationen med medarbetarna. Resultatet i denna studie tyder på att den öppna dialogen är den faktor som skapar högt i tak på arbetsplatsen och visar på att medarbetarna respekteras och erkänns för vilka dem är som individer.

Medveten kommunikation som en av informanterna diskuterar, handlar om att chefen bör vara insatt i verksamhetsområdet för att på så vis kunna anpassa kommunikationen till arbetsuppgiften. Westlund (2005) menar att det finns två typer av ledare, där ledaren antingen är expert på området eller ses som personalutvecklare och därmed utnämner medarbetarna vara experterna. Informanten i det här fallet värdesätter alltså en högre expertis från sin ledare än att ledaren lägger ansvaret på de underordnade.

Tydlighet vid kommunikation tas också upp av informanterna, med innebörden av vilka åtagande som medarbetaren har gentemot sin arbetsgivare gällande dels arbetsuppgifter och dels vilka förväntningar som finns i den rådande organisationskulturen. Informanten som uttryckt detta, upplevs inte veta helt säkert vilka överenskommelser som gäller mellan hen och chefen. Rousseau och Tijoriwala (1998) beskriver de psykologiska kontraktet som en individs tro på ömsesidiga förpliktelser mellan medarbetaren och arbetsgivaren. I medarbetarens fall är dessa ömsesidiga förpliktelser i obalans, då hen inte riktigt vet vad som förväntas av hen i arbetet. Isaksson och Bellaagh (2005) menar att en balans i det psykologiska kontraktet och anställningskontraktet påverkar den anställdes välbefinnande. Boxall, Purcell och Wright (2007) menar också att de påverkar den anställdes välbefinnande, men även att psykologiska kontrakt är ett krav för att nå gemensamma mål. I Isaksson och Bellaagh (2005) undersökning visar det sig att tillsvidareanställda upplever fler ömsesidiga antagande i deras arbete än tillfälligt anställda. Intressant är också att de tillfälligt anställda som anser sig ha färre ömsesidiga antaganden, tycker att de i större grad fullföljs än de tillsvidareanställdas. Då alla informanter i denna studie är tillsvidareanställda, vilket också är normen inom Umeå kommun, är det extra viktigt att skapa en tydlighet och balans i arbetet om dels vad som gäller både arbetsuppgiftsmässigt men även om vilka etiska principer som bör följas på arbetsplatsen.

Kommunikationsbehovet ser som resultatet visar olika ut för informanterna, vilket tyder än mer på att det är viktigt att anpassa kommunikationen till situation och vilka behov som efterfrågas i det specifika

fallet. Som tidigare nämnt är det viktigt att ledaren tar reda på vad som gör en situation eller arbetsrutin just begriplig, hanterbar och meningsfull för medarbetarna (Antonovsky, 1979). Är det den snabba kommunikationen som är viktig för medarbetaren, är det alltså ledarens ansvar att se till så att det är just den faktorn som prioriteras i den situationen.

Att kommunikationen behöver vara tillitsfull för informanterna är av vikt då tilliten skapar ett stort förtroende till chefen om att chefen värnar om en som medarbetare och individ. Jag drar även här paralleller till det psykologiska kontraktet, där en tillitsfull relation visar på att det är tydligt vilka förväntningar som finns mellan parterna. Psykologiska kontrakt menar Boxall, Purcell och Wright (2007) har möjlighet att påverka de anställdas förtroende och genom fungerande sådana bevaras förtroendet. Författarna menar även att positiva löften gentemot den anställde skapar i sin tur högre grad av motivation och engagemang och nya löften gentemot chefen (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Vad jag vill ha sagt med detta är att chefer som visar tillit till sina medarbetare i kommunikationen dem emellan, utgör ett positivt löfte som i sin tur skapar en vilja hos medarbetaren att prestera lite bättre och visa chefen att hen uppskattar det positiva värdet som deras kommunikation har.

Konsekvenserna av det närvarande ledarskapet

Konsekvenserna av ett gott närvarande ledarskap enligt informanternas uttalanden handlar om att medarbetarna ska kunna anförtra sig till ledaren och känna en trygghet i sin arbetssituation och i sin egen självkänsla. Medarbetaren känner meningsfullhet i att utöva arbetet om chefen uppmärksammar och uppmuntrar det. Arbetet blir begripligt ifall medarbetaren känner att kommunikationen med chefen är tydlig och öppen om hur arbetsuppgifter bör utföras samt är de psykologiska kontraktet i balans så att inga otydligheter om vilka förväntningar mellan medarbetaren och chefen finns, blir det möjligt för medarbetaren att hantera arbetet. Alltså är det möjligt genom det närvarande ledarskapet att uppfylla KASAM.

När det kommer till motivationen i arbetet skiljer sig motivationsfaktorerna åt bland informanterna. Delade meningar om vad som ger medarbetarna motivation i arbetet råder, då åsikter om att chefen påverkar arbetstillfredsställelsen uttrycks men även att motivationen finns inom informanten själv oberoende av chefens närvaro. Herzbergs motivationsteori utgörs av hygienfaktorer och internaliserad motivation (Uitley, Westbrook & Turner, 1997). En av de hygienfaktorer som framträder bland medarbetarna är relationer mellan arbetskamrater och ledare, vilket tydligt är den faktor som påverkar medarbetaren som känner att motivationen påverkas av chefens närvaro. Varför detta är viktigt för informanten är sammankopplat med otydligheter i arbetet och bristande tillit. Smith och Shields (2012) menar att det är just hygienfaktorerna som skapar missnöje i arbetet då de är faktorer som medarbetaren inte direkt kan påverka själv. Å andra sidan påpekar informanter att motivationen inte påverkas av chefens närvaro, vilket kan förklaras genom att motivation är, som Uitley, Westbrook, Turner (1997) menar, internaliserad och därmed finner informanten att motivationen finns i uppgifterna i sig. I Smith och Shields (2012) studie visar det sig att både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna är viktiga för att uppnå arbetstillfredsställelse, där den hygienfaktor som anses viktigast är just medarbetarens upplevelser av chefer och att den viktigaste motivationsfaktorn är att kreativitet och variation finns i arbetet.

Just den kreativa aspekten i arbetet är det en informant som uttrycker och menar att kreativiteten ökat sedan hans nya chef anställts, vilket också lett till att han känner en högre motivation till arbetet. Jag ser likheter med ledarskapet som hans chef utövar med en av de väsentliga faktorerna inom det transformativa ledarskapet, nämligen den intellektuella stimulansen (Northouse, 2018). Ledare bör enligt teorin skapa kreativitet och innovation i arbetet för att utveckla sina medarbetares färdigheter och för att de ska bli bättre problemlösare (Northouse, 2018). Informanten påpekade även att han fått större handlingsutrymme, vilket går hand i hand med ledarpolicyn i kommunen, där en av punkterna i policyn innebär att ledare ska: Skapa utrymme för medarbetarnas kompetens och handlingskraft i det dagliga arbetet. (Umeå Kommun, 2017).

De möjliga negativa effekterna med att en chef är närvarande, uttrycker en informant kan vara ifall chefen är *för* närvarande. Chefens personliga relationer och involvering i medarbetarnas liv skapar, i informantens fall, en svårighet att sätta ner foten och låta chefskapet komma före den vänskapliga relationen. Ekman (2003) pratar om att bygga förtroende i hans ledarskapsteori och poängterar att förtroendet till medarbetarna bör bygga på ledarskapets villkor och inte kompisskapets villkor. Ledaren bör kunna skapa ett tillräckligt förtroende för att uppfatta signaler i arbetsgruppen, men också ha förmågan att sätta stopp ifall något är på tok. I fallet för informantens chef, bygger förtroende på för stor del av de vänskapliga villkoren av relationen med medarbetaren, vilket leder till att chefen behöver stärka ledarskapets villkor och vara tydligare med att sätta gränser och arbeta med större hänsyn till verksamhetens bästa.

Över lag dock, är medarbetarna i intervjuerna mycket nöjda med sina chefer och att deras förväntningar på att chefens ledarskap ska vara optimalt är inte så realistiskt. Många av informanterna uttryckte i intervjuerna att de inte kunde förvänta sig mer och hade förståelse för att ens chef hade mycket att göra och gjorde så gott hen kunde. Karp (2018) förespråkar just vikten av att ledare också är människor och att ledarskap bör ses mer ur ett "good-enough"-perspektiv då de mänskliga faktorerna påverkar utövandet av ledarskapet från att vara perfekt.

Slutsats

Denna studie syftar till att beskriva och analysera vilka uppfattningar som finns om vad ett "närvarande ledarskap" kan innebära bland medarbetarna i organisationen. Jag har därför ställt mig frågorna dels vilka handlingar och beteenden som skapar ett närvarande ledarskap och dels vilka konsekvenser det närvarande ledarskapet har på arbetet.

En av de viktigaste slutsatserna i denna studie är att ledaren bör agera på ett mentalt närvarande sätt. Med det menar jag att ledaren agerar utifrån stöd, uppmuntran samt skapar tillit till sina anställda, erkänner dem som individer och medarbetare och visar dem respekt. När ledaren är närvarande på detta vis, skapas motivation till arbetet och en god känsla inför medarbetaren arbetssituation. Den fysiska närvaron som är väsentligast för medarbetarna är att chefen viger tid åt att småprata och på så vis uppmärksammar medarbetarna under arbetstiden samt underlättar arbetsprocessens flyt. För att de mentala och fysiska faktorerna ska fungera och skapa nytta i arbetet, är det viktigt att ledaren lyckas kombinera de mentala och fysiska beteendena med en kommunikation som är anpassad till medarbetarens behov. Praktiserande av önskvärda handlingar och beteenden i kombination med en anpassad kommunikation skapar förutsättningar för en hållbar chefs- & medarbetarrelation.

Det psykologiska kontraktet mellan chef och medarbetare är viktigt för att skapa tydlighet i vilka arbetsuppgifter som ska utföras, vilka beteenden som är okej på arbetsplatsen, men framför allt så är balansen i det psykologiska kontraktet viktigast när det gäller hur vi beter oss i relationen chef och medarbetare. Vad är okej att göra? Kan jag som medarbetare gå till chefens kontor och ställa en fråga eller väntar jag tills chefen är tillgänglig på telefon? Denna studies resultat indikerar på att om det psykologiska kontraktet är i balans blir förutsättningarna för chefens utövande av närvarande ledarskap bättre, genom att en medvetenhet i vilka beteenden som accepteras finns, skapas möjligheter att utveckla dessa och på så vis komma varandra närmare i arbetsrelationen.

För att summera alla de olika faktorerna som utgör det närvarande ledarskapet, så är det absolut väsentligaste för att ledaren ska vara närvarande att kommunikationen fungerar. Alla de faktorer som medarbetarna framfört grundar sig i att kommunikationen fungerar och är tydlig och som visar hur relationen mellan chefen och medarbetaren ser ut. Är relationen i balans och parterna förstår varandra och kan kommunicera, öppnas möjligheten till att ledaren ska kunna utöva ett närvarande ledarskap.

Metoddiskussion

Syftet med studien är att beskriva och analysera vilka uppfattningar som finns om vad ett "närvarande ledarskap" kan innebära bland medarbetarna i organisationen. Valet av att använda mig av en kvalitativ metod motiveras av att undersöka ett fenomen, det närvarande ledarskapet, som ännu inte är särskilt utforskat. Mitt urval för studien har utgått från maximal variation, för att skapa så stor variation som möjligt (Bryman, 2018) vilket var fördelaktigt sett till syftet, nämligen att jag ämnade att beskriva och analysera uppfattningar om det närvarande ledarskapet och för att hela organisationen studerades. Att studera hela organisationen var fördelaktigt då Umeå kommuns chef- & ledarskapspolicy är kommunöverskridande och där med berörs och leds alla informanterna av ledare som uppmanas att utöva ett så kallat "närvarande ledarskap".

Några faktorer under arbetets gång har varit mer utmanande än andra. Exempelvis så var det en utmaning att få kontakt med medarbetare i kommunen som ville delta i studien. Anledningen till att det var svårt att få kontakt med dem, tror jag grundar sig i att medarbetarna inte kände något direkt personligt värde av att delta. Då syftet handlade om att studera ledarskapet inom hela kommunens verksamhetsområden, kan medarbetarna därför ha känt att värdet av innehållet skulle bli avlägset från deras egna behov och intressen och att det på så vis kändes som att det inte spelade någon roll för dem om de medverkade eller inte. Dock upplevde några av informanterna att det var skönt och insiktsfullt att tänka och reflektera över ledarskapet i organisationen, vilket jag med fördel kunde ha presenterat som en av anledningarna till att medverka i studien. För att på fler sätt skapa ett större intresse bland medarbetarna så skulle jag tagit hänsyn till fler personliga aspekter och argumenterat för varför ju den personen skulle medverkat.

En annan utmaning jag stod inför med denna studie, var det faktumet att "närvarande ledarskap" inte är något vedertaget begrepp i tidigare forskning. Det var därför svårt att helt säkert veta ifall frågorna som utformades i intervjuguiden helt och hållet svarade till vad ett "närvarande ledarskap" var. Jag upplevde även en osäkerhet kring begreppet bland informanterna under intervjuerna, då informanterna själva inte ansåg sig veta vad det betydde. Flera uttryckte sig i stil med "om det nu är var närvarande ledarskap är" eller "så ser jag det, men jag vet inte om det är rätt". Det var även fler av informanterna som tyckte det var svårt att prata om ett så pass subjektivt ämne, vilket adderade en ytterligare utmaning med studien.

Mitt argument till att genomföra denna studie lutar sig delvis på just detta, att det är ett begrepp som används, men som är svårt att definiera eller förstå i alla lägen. Därför var det viktigt att lyfta och dyka djupare in på vad som faktiskt menas med att vara närvarande som ledare.

Konfidentialiteten för informanterna och dess ledare är något som jag diskuterar redan under rubriken *forskningsetiska principer*. Mitt val av att benämna informanterna efter sin befattning kan anses röja anonymiteten i viss grad. Dock sett till organisationens storlek och hur många medarbetare som innehar befattningarna anser jag att informanterna förblir anonyma. Benämningen skapar istället ett bättre flyt för läsaren och en bättre förståelse för vilka uttalanden som tillhör vilken informant.

Trots att studien är riktad enbart till Umeå kommun, så anser jag att resultatet skulle kunna vara intressant för andra företag och kommuner. Dels för att resultatet kan ge dem en inblick i vad närvarande ledarskap kan vara och utgör ett underlag för de organisationer som är intresserade av att veta mer och förstå hur närvarande ledarskap praktiseras. Informanternas uttalanden ger nämligen andra organisationer konkreta exempel på hur ledarskap önskas praktiseras och kan därför inspirera till andra organisationers arbete med ledarskapet.

Tillförlitlighet

I kvalitativ forskning bedöms studiens kvalitet genom begreppet tillförlitlighet. Tillförlitlighet är i sin tur en summa av dels trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet (Bryman, 2018). För att säkerställa tillförlitligheten i studien har jag dels kontrollerat att de artiklar och den litteratur jag använt mig av varit fackligt granskad. Dels var intervjuguiden tillförlitlig då den haft stark koppling till de frågeställningar och syfte som jag framställt då studiens resultat svarat på mitt syfte och mina frågeställningar. Intervjufrågornas koppling till syftet kontrollerades även genom en genomförd pilotintervju.

För att stärka trovärdigheten i datamaterialet så användes respondentvalidering som metod, vilket innebär att forskaren förmedlat resultatet till de informanter som har medverkat i studien, där informanterna fått bekräfta den beskrivning som forskaren förmedlat är riktig och överensstämmer med vad informanterna ansett (Bryman, 2018). Detta gjordes genom att jag skickade e-post till respektive informant där de textstycken från resultatet som beskrev personens uttalanden bifogades. Informanterna svarade sedan ifall tolkningen var rätt eller om något behövde ändras, omformuleras eller tilläggas.

Vad det gäller studiens överförbarhet så är resultatet svårt att statistiskt generalisera till andra kontexter. Enligt Bryman (2018) så är det generellt i kvalitativ forskning svårt att skapa överförbarhet då kvalitativa studier syftar till att intensivt studera mindre grupper som ofta är kontextberoende. Det som dock styrker en eventuell generaliserbarhet är studiens teoretiska generaliserbarhet. Bryman (2018) förklarar den teoretiska generaliserbarheten på så vis att resultatet stöds av den empiri som presenteras, och är därför kontext-oberoende. Eftersom jag använt mig av dels ett maximalt variationsurval och därför inte fokuserat studien på ett visst område i kommunen, dels att min frågeställning inte ämnar *definiera* det närvarande ledarskapet. Studiens resultat visar vad som *kan* vara närvarande ledarskap samt att en tydlig koppling till den tidigare forskningen gjorts visar på att resultatet är teoretiskt generaliserbart (Bryman, 2018).

Förslag på vidare forskning

Då denna studie antagit en mer övergripande ansats på hela det kommunala området i Umeå kommun, hade det i vidare studier av ämnet varit intressant att titta närmre på de olika verksamhetsområdena inom kommunen och på så vis studera frågan inom de mer specifika områdena. Det intressanta med det perspektivet hade varit att se om det fanns några verksamhetsgemensamma faktorer som definierar det närvarande ledarskapet i kommunen. Ett annat perspektiv som hade varit intressant att anta vore att studera närvarande ledarskap i andra kontexter, både inom andra kommuner i Sverige för att se vilka likheter och skillnader som fanns bland uppfattningarna nationellt. Ett tredje perspektiv att studera det närvarande ledarskapet ur hade varit att jämföra uppfattningarna av det närvarande ledarskapet mellan den privata och offentliga sektorn och se ifall det fanns några skillnader eller likheter och om dessa utgörs av dess kontext. Ett ytterligare, fjärde perspektiv som skulle vara intressant att anta är att göra en jämförande studie internationellt och genom det se ifall det närvarande ledarskapet skiljer sig från nation till nation.

Referenser

- Alvesson, M. Svenningsson, S. (2003). Managers doing leadership: the extra-ordination of the mundane. *Human Relations. Volume 56*(12): 14435 – 1459:042356. The Tavistock Institute. SAGE Publications. New Delhi.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping : new perspectives on mental and physical well being*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Arbetsmiljöupplysningen. (2019). *Ledarskap*. Hämtad 2019-05-01 från <https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Ledarskap/>
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks. Sage.
- B.Smith, D. Shields, J. (2012). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work, 37:2*, 189-198,
- Boxall, P; Purcell, J; Wright, P.(2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber
- Cunliffe, A; Eriksen, M. (2011). Relational Leadership. *Human Relations. Volume 64*(11) 1425–1449 The Tavistock Institute. Journals Permission SAGE Publications.
- Delve, L. Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap – i vardag och förändring*. Högskolan i Borås. Borås.
- Discanalys. (2019). *Ledarstilar*. Hämtad 2019-05-01 från <https://www.discanalys.com/ledarstilar/>
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber.
- Hanson, A. (2010). *Salutogent ledarskap- för hälsosam framgång*. Stockholm: Anders Hanson och Fortbildning i Stockholm.
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Uppl. 1:1. Författarna och Liber. Köpenhamn.
- Hällsten, F. Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Bokförlaget BAS Handelshögskolan.
- Isaksson, K. Bellaagh, K. (2005). *Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt*. ISSN 0346-7821. Hämtad från arbetslivsinstitutet https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4344/1/ah2005_15.pdf
- Karp, T. (2018). The Case for 'Good-Enough' leadership. In Fors Brandebo, M; Alvinus, A (Ed.) *Dark Sides of Organizational Behaviour and Leadership*. Oslo: IntechOpen.
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl 3:5 Lund: Studentlitteratur
- Northouse, P. G.(2018). *Leadership : theory and practice*. Uppl 8. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Personalfunktionen. (2017). *Ledarpolicy*. Umeå Kommun. Kommunens Personalutskott. Hämtad 2019-05-10 från <https://www.umea.se/>

Regionfakta. (2018). *Största Arbetsgivare*. Hämtad 2019-05-01 från <http://www.regionfakta.com/vasterbottens-lan/arbete/storsta-arbetsgivare/>

Rennstam, J., Wästerfors, D.(2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Rousseau, D. Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Jouarnal of Organisational Behavior*. Volume 19, 679-695.

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.

Umeå Universitet. (2017). *Kursplan Examensarbete i pedagogik, med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor*. Umeå: Umeå Universitet. Pedagogiska institutionen.

Utley, D. Westbrook, J. Turner, S. (1997) The Relationship between Herzberg's Two-Factor Theory and Quality Improvement Implementation. *Engineering Management Journal*.9:3. S 5-14

Videgård, E; Eriksson, T; Stöllman, Å; Svartengren, M; Soetzer, U; Parm Sund, M. (2012). *Från risk till frisk – Om friskfaktorer i kommuner och landsting*. Hämtad från AFA försäkring <https://www.afaforsakring.se/>

Watson, D. Clark, L. A.(1994) *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affekt Schedule-Expanded Form*. AMES: The University of Iowa.

Westlund, P. (2005) *Verksamhetsnära ledarskap – kännetecken och förutsättningar*. Fokusrapport 2005:2. Kalmar län.

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

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning: information till informanten innan jag börjar med frågorna:

- Säga hur lång tid den ska ta, och att den ska spelas in.
- Förklara varför hen blir intervjuad
- Bara jag som kommer ha tillgång till inspelningsmaterialet. – kommer att få verifiera att jag tolkat dina svar på rätt sätt.
- Uppsatsen kommer skickas till de som deltagit och till kommunens ledarskapsutvecklingsavdelning.
- Om det är någonting du inte kan svara på är det bara att du hoppar över frågan.

Jag tänkte börja med att fråga lite om din arbetssituation – skulle du kunna...

Inledande frågor

Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter? Hur ser en dag ut som ...?
Hur länge har du arbetat med det/den roll du har nu?

Tack! Jag tänkte fortsätta med några frågor om din nuvarande chef...

Tillgänglighet

Har din chef sin arbetsplats/kontor nära din/ där din verksamhet arbetar?
- Är det viktigt? I så fall varför/varför inte?
Hur ofta träffar du din chef?
Upplever du att du träffar din chef i den utsträckning du önskar? Är hen så tillgänglig som du önskar?

Tack! För att spinna vidare på chefsspåret tänkte jag att vi skulle prata lite om ledarskapet...

Ledarskap

Vad innebär ett närvarande ledarskap för dig? – När är en ledare närvarande för dig?
Vilka beteenden gör att din chefs upplevs som närvarande / icke-närvarande?
Kan du ge några/något exempel på hur din chef utövar ett närvarande ledarskap?
Vilka för och nackdelar ser du med att en chef är närvarande? Alltså, i vilka situationer anser du att närvarande ledarskap är gynnsamt för verksamheten och när stjälpes verksamheten av att ledaren är närvarande?
Värderar du fysiskt- och mentalt närvarande ledarskap olika? I så fall, på vilket sätt? - Har det någon betydelse för dig i din arbetssituation?
Vilka effekter har din chefs närvarande på din arbetstillfredsställelse? – Påverkar din chefs närvaro din motivation till arbetet? På vilket sätt i så fall?

Tack så mycket! Jag skulle också vilja ställa några frågor om kommunikation...

Kommunikation

På vilka sätt kommunicerar ni? (mail, telefon, regelbundna möten etc)
Hur upplever du att kommunikationen med din nuvarande chef fungerar? vad tror du anledningen är till det?
– Om det finns något i er kommunikation som inte fungerar – i så fall vad är det som inte fungerar

och vad tror du det beror på?

- Om kommunikationen fungerar bra – vad är det som gör att den fungerar? Vilka faktorer skapar god kommunikation er emellan?

Vad anser du är viktigt när du kommunicerar med din/en chef?

Förbättringsmöjligheter

Saknar du något i kontakten med din chef? – finns det några förbättringsmöjligheter?

Vilket stöd förväntar du dig att du får av din chef?

Bilaga 2 - Missivbrev

Hej X,

Mitt namn är Filippa Kellner och jag är en personalvetarstudent vid Umeå Universitet. Jag läser i skrivande stund min sista termin på programmet vilket innebär att jag precis påbörjat mitt avslutande examensarbete.

Jag skriver min uppsats om ledarskap, närmare bestämt syftar arbetet till att beskriva och analysera vilka uppfattningar som finns om vad ett "närvarande ledarskap" kan innebära bland medarbetarna i Umeå Kommun.

Datainsamlingen för studien kommer utgå ifrån semistrukturerade intervjuer med medarbetare från olika delar av Umeå Kommuns verksamheter, vilket är anledningen till att jag skriver till just dig idag!

Min förhoppning är att du vill dela med dig av dina tankar och åsikter för att på så sätt skapa en större förståelse för vad närvarande ledarskap innebär och genom dina åsikter kunna bidra med ny kunskap till organisationens fortsatta arbete med utveckling av ledarskapet.

Intervjun beräknas pågå i ca 30–45 minuter och vart den genomförs låter jag dig avgöra. Jag ser gärna att intervjun sker inom de närmsta två veckorna och hoppas att det är möjligt för dig.

Din medverkan i studien kommer vara helt anonym och enbart jag kommer ha tillgång till det inspelade materialet, du har också möjlighet att när som helst under processen avbryta din medverkan om du skulle ångra dig. Efter att intervjun har analyserats kommer du även få möjlighet att säkerställa att jag tolkat svaren på frågorna på rätt sätt.

Låter detta intressant? Eller undrar du över något? - Då är du välkommen att höra av dig till mig, antingen här via mail filippakellner1@gmail.com eller så nås jag på telefon: nr 076 xxx xx xx.

Tack för din uppmärksamhet,

Önskar dig en fortsatt trevlig dag
/ Filippa