

C-uppsats  
Hösten 2005  
Institutionen för beteendevetenskap  
Sociologi

# Ledarskap på *distans*

– erfarenheter och upplevelser av hur distans påverkar ledarskap  
i en organisation

Författare:  
Rebecka Tedenvall  
Linda Wendt

Handledare:  
Sören Augustinsson

## Abstrakt

<b>1 Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Syfte och Problemområde</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Avgränsning</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Bakgrund</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Teori och begrepp</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Teoretisk utgångspunkt</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 Begreppet ledarskap</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 Ledarskap .....	7
2.2.2 Management .....	7
2.2.3 Ledarskap och management .....	8
2.2.4 Ledarskap ur ett annat perspektiv .....	8
2.2.5 Chef, ledare och manager .....	9
2.2.6 Sammanfattande begreppsdefinition.....	9
<b>3 Metod</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 Metodologisk utgångspunkt</b> .....	<b>10</b>
<b>3.2 Val av undersökningsmetod</b> .....	<b>10</b>
3.2.1 Abduktion.....	11
3.2.2 Intervjuer .....	11
3.2.3 Intervjuguide.....	13
3.2.4 Observationer .....	13
3.2.5 Bearbetning av materialet.....	14
3.2.6 Något om hur respondenternas svar använts i uppsatsen.....	14
3.2.7 Övrigt material.....	14
3.2.8 Generaliserbarhet.....	15
<b>4 Verksamheten och dess villkor</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Avdelningarna</b> .....	<b>17</b>
4.1.1 Avdelning Alfa .....	17
4.1.2 Avdelning Beta .....	17
4.1.3 Avdelning Gamma.....	18
<b>5 Empiri</b> .....	<b>19</b>
<b>5.1 Hur talar man om ledarskap i organisationen?</b> .....	<b>19</b>
<b>5.2 Distans som förutsättning för ledarskapet</b> .....	<b>21</b>
5.2.1 Den sociala relationen mellan chef och medarbetare.....	22
5.2.2 Kontakt och dialog mellan chef och medarbetare.....	24
5.2.3 Ledarskapets utrymme för kontroll.....	26
5.2.4 Lojalitetsproblematik och ledarskapets möjlighet att skapa integration .....	28
<b>5.3 Vad sker konkret angående ledarskapet i organisationen?</b> .....	<b>30</b>
<b>6 Analys</b> .....	<b>32</b>
<b>6.1 Hur talar man om ledarskap i organisationen?</b> .....	<b>32</b>
<b>6.2 Ledarskap i en organisation med distans som förutsättning</b> .....	<b>33</b>
6.2.1 Den sociala relationen mellan chef och medarbetare.....	33
6.2.2 Kontakt och dialog mellan chef och medarbetare.....	35
6.2.3 Ledarskapets utrymme för kontroll.....	36
6.2.4 Lojalitetsproblematik och ledarskapets möjlighet att skapa integration .....	37
6.2.5 Mötet .....	39
<b>7 Initiala slutsatser</b> .....	<b>41</b>

<b>8 Kommunikation .....</b>	<b>43</b>
<b>8.1 Kommunikation som överföring av information .....</b>	<b>44</b>
<b>8.2 Kommunikation som meningsskapare .....</b>	<b>44</b>
8.2.1 Symboler.....	45
8.2.2 Gemensam kontext .....	46
<b>8.3 Diskussion .....</b>	<b>46</b>
<b>9 Coda .....</b>	<b>48</b>
<b>9.1 Kritik .....</b>	<b>48</b>
<b>9.2 Förslag till fortsatt forskning.....</b>	<b>48</b>
<b>10 Källor .....</b>	<b>49</b>
<b>10.1 Böcker .....</b>	<b>49</b>
<b>10.2 Artiklar .....</b>	<b>50</b>
<b>10.3 Seminarier .....</b>	<b>51</b>
<b>Bilaga I – Brev.....</b>	<b>52</b>
<b>Bilaga II – Intervjuguide Distriktschef.....</b>	<b>53</b>
<b>Bilaga III – Intervjuguide Medarbetare.....</b>	<b>54</b>

# 1 Inledning

Traditionella uppfattningar om den ensamme heroiske ledaren har gjort att mycket av fokus har legat på ledaren som aktör och inte på den scen där de arbetat. Olika omständigheter och situationer påverkar vad en ledare *bör*, men också vad han eller hon *kan* göra.<sup>1</sup> En av dessa omständigheter eller förutsättningar är den där ledaren har sina medarbetare på fysiskt avstånd, ett ledarskap på distans.

Det ligger något paradoxalt i att som ledare på distans behöva uppmuntra till stor självständighet och lämna över mycket ansvar till de anställda, samtidigt som du ska skapa och behålla auktoritet som chef. Att leda på distans blir enligt detta resonemang en komplex aktivitet. Att undersöka denna typ av fenomen innebär funderingar kring huruvida distans påverkar ledarskapet på ett sätt som skiljer sig från andra typer av villkor som ett ledarskap måste arbeta utifrån.

Vi fann detta mycket intressant att undersöka i en verklig situation där chef och medarbetare arbetar under förutsättningen att ledarskapet sker på distans. Fokus riktades mot hur ledarskap med distans som förutsättning fungerar i den specifika organisationen, vilken påverkan chef och medarbetare upplever att distansen har för ledarskapet samt vilka erfarenheter detta har gett. Vi fick denna möjlighet hos ett företag vi kände till sedan innan, och som visade intresse för vårt projekt.

## 1.1 Syfte och Problemområde

Syftet med uppsatsen är att undersöka ledarskap i en organisation där chefen har sina medarbetare på fysisk distans. Vi är intresserade av ledarskapets innehåll och hur chefen och medarbetarna uppfattar detta. Dessutom är vår intention att fånga respondenternas uppfattning, erfarenheter och upplevelser av hur distansen påverkar ledarskapet.

## 1.2 Avgränsning

Med ledarskap på distans avser vi den fysiska distansen i arbetet mellan chef och medarbetare. Detta kan innebära att chef och medarbetare inte träffas personligen på daglig basis utan gör så endast vid vissa tillfällen, sällan mer än en gång per vecka. Oftast sker kommunikation via telefon och internet. Detta förhållande gäller för det företag vi undersökt. Det kan finnas andra aspekter på distans i förhållande till ledarskap, exempelvis kulturell och

---

<sup>1</sup> Bolman, Lee G - Deal, Terrence E, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 1997.

psykologisk distans, men vi har valt att koncentrera undersökningen kring den fysiska distansen då detta är en inte helt ovanlig situation för företag och organisationer i Sverige idag.

## 1.3 Bakgrund

Vi deltog, september 2005, i ett seminarium vid Ekonomihögskolan i Lund<sup>2</sup> där ämnet ledarskap på distans behandlades. Seminariet *Hur leder man sina medarbetare på distans?* inbjöd till diskussion kring detta ännu relativt outforskade område. Seminarielidarna belyste det faktum att det finns ytterst lite forskning kring ledarskap och distans. Allmän ledarskapsteori finns det en uppsjö av, men väldigt lite behandlar distans i ledarskapet. Utifrån situationen i dagens arbetsliv och företagsvärld, där det inte är ovanligt att som chef behöva leda sina medarbetare på distans, tycktes detta förvånande och märkligt för oss men också desto mer betydelsefullt att undersöka.

Utifrån de insikter och nya frågor som väcktes på seminariet började vi diskutera hur en uppsats kunde utformas på området. Att göra en fallstudie i en organisation, likt en fördjupning, kändes relevant då det är möjligt att mer nogsamt studera och beskriva fenomenet ledarskap på distans. Då detta, som nämnts ovan, inte är en ovanlig situation i företag och organisationer kändes det värdefullt och aktuellt att göra en sådan studie. När ämnet diskuteras belyses det ofta utifrån stora multinationella företag med avsevärda fysiska avstånd mellan chef och medarbetare. Vår studie inriktar sig dock på en organisation där de fysiska avstånden inte är över kontinenter, men där chef och medarbetare likväl inte träffas dagligen. Detta gör inte ämnet mindre intressant då principen på många sätt är densamma oavsett avstånd.

---

<sup>2</sup> Vad innebär distansledarskap? – *Hur leder man utan att träffas?* Christine Blomqvist - Ulf Johansson, EFLseminarium, 21/9 2005.

## 2 Teori och begrepp

### 2.1 Teoretisk utgångspunkt

Distans är en speciell förutsättning för ledarskap. I en studie av ledarskap på distans får teoribildningen därför anpassas efter de förutsättningar detta kan stå inför. Som tidigare nämnts finns det såvitt vi kan finna ingen sådan befintlig teori som kan anses vara direkt användbar och utvecklad för att studera just ledarskap, distans och dess förutsättningar i en organisation. Vi har i föreliggande uppsats istället valt att utarbeta en lite lösare teoretisk referensram till vilken empirin kan relateras.

Utgångspunkt har varit begreppet ledarskap och teorier kring detta, men senare har även området kommunikation bidragit till en värdefull utveckling av materialet. Istället för att använda en bestämd teoretisk utgångspunkt kring ledarskap knyts det an till flera delar av fenomenet. Studien får till viss del en explorativ karaktär i det att arbetet då mycket består i att skapa verktyg och bilda en stomme inom vilken en analys kan ta form. Resonemanget kring ledarskap har utgjort underlag till använd intervjuguide och tillsammans med den sammantagna definitionen av ledarskap kommer detta delvis att fungera som en ram i beskrivning och analys av det företag fördjupning skett inom.

I kapitel åtta belyses även det resultat uppsatsen bidragit med utifrån begreppet kommunikation, något som utvecklas vidare där både vad gäller teoretisk diskussion såväl som analytiskt resonemang.

Det empiriska materialet har haft stor betydelse för studiens inriktning. Avsaknaden av liknande undersökningar och lämpliga teorier för det studerade fenomenet har delvis varit en anledning till valet av studiens explorativa karaktär. Då empirin inte har passat in en teoretisk mall, ligger mycket av fokus på det empiriska materialet för att försöka förstå och beskriva ledarskapet i organisationen.

Ambitionen är inte att studien ska vara fulländad och heltäckande, utan snarare att genom utvärdering och kritik av föreliggande arbete bidra till att eventuella framtida studier på området kan förfina verktygen.

### 2.2 Begreppet ledarskap

Som grund för studien ligger begreppet ledarskap. Det är ledarskapet och uppfattningarna om det vi undersöker, låt vara i en speciell miljö i och med vistelsen hos det undersökta företaget. Det finns mängder av litteratur och forskning kring begreppet ledarskap och speciellt i förhållande till dess nästan ständiga följeslagare *management*. Nedan följer en kort utveckling av begreppen.

## 2.2.1 Ledarskap

Få är överens om vad begreppet ledarskap betyder eller ska innehålla.<sup>3</sup> Traditionellt sett har mycket av forskningen inriktat sig på ledaren som aktör och utifrån detta har olika beteenden eller stilar betonats som positiva eller mindre positiva vad gäller förmågan att leda. Annan forskning fokuserar på ledarskap som en situationsbestämd företeelse där omständigheter påverkar tillvägagångssätten i ledarskapet och kontexten anses mycket viktig att ta hänsyn till. I dag uppmärksammar man även kulturella frågor exempelvis i termer av symboliskt handlande och styrning av innebörder där ledarskapet som kulturell och symbolisk funktion utvecklas.<sup>4</sup> En övergripande tendens som kan skönjas är övergången från en relativt entydig bild av ledarskapet som egenskaper och förmågor, till ledarskapet som en komplex interaktion mellan ledare och social och organisatorisk omgivning. Alvesson beskriver ledarskap som följer:

Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande.<sup>5</sup>

Den traditionella ledarskapsdiskursen tillmäter begreppet stor betydelse. När man talar om ledarskap gör man det bland annat i termer av motivation, inspiration, kreativitet och vision.<sup>6</sup> Ledarskap står för påverkan av föreställningar, känslor, tankar och visioner. En ledare ska kunna tänka långsiktigt och ständigt vara uppmärksam både inåt men även utåt i organisationen. En ledare betonar också vision och förnyelse, och kan hantera många olika aktörers krav och utmaningar.<sup>7</sup> Karisma är också ett begrepp som används i ledarskapsammanhang. Att kunna engagera, ha utstrålning, styrka och förmåga att samla och leda ses som nödvändiga och goda ledaregenskaper.<sup>8</sup>

## 2.2.2 Management

Begreppet management i sin tur beskrivs ofta som den kontroll- och problemlösande funktionen. Att minimera avvikelser och förutsäga resultat tillsammans med övervakning och kontroll av resultat i olika former är viktiga uppgifter inom management. Detta involverar bland annat beslut kring vilken struktur som är mest lämpad för det som ska utföras och vem som passar bäst för uppgiften. Ledarskapsgurun John P Kotter har uttryckt management på följande sätt:

[M]anagement [...] involves keeping the current system operating through planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving. [...] Management works through hierarchy and systems. It's hard and cool.<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, 2002. - Aarum Andersen, Jon, *Ledelse og ledelsesteorier*, 1995.

<sup>4</sup> Andersson, Curt, *Organisationsteori* 1994.

<sup>5</sup> Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 2001, s. 146.

<sup>6</sup> Alvesson, Mats - Sveningsson, Stefan, *Managers doing leadership*, 2003. - Kotter, John P, *What leaders really do*, 1999.

<sup>7</sup> Bolman, Lee G - Deal, Terrence E, a.a.

<sup>8</sup> Bakka, Jörgen F - Fivelsdal, Egil - Lindkvist, Lars. *Organisationsteori*, 2001.

<sup>9</sup> Kotter, John P, *What leaders really do*, 1999, s. 10.

Det finns ytterligare exempel på samma synsätt, bland annat hos Yukl som menar att management står för stabilitet och handlar om att få människor att prestera effektivt och förutsägbart.<sup>10</sup> Mintzberg menar att kontroll som del i begreppet management är en följd av arbetsdelningen. I och med att ansvaret för utförandet av arbetsuppgifter lämnas till medarbetare, krävs det att chefen följer upp och kontrollerar arbetet. Huvuduppgiften för en chef blir då att styra och kontrollera verksamheten och dess anställda. En typisk del i det som benämns management.<sup>11</sup>

### 2.2.3 Ledarskap och management

De flesta skulle hävda att det inte går att separera dessa begrepp när det gäller utövandet av dem i en organisation. En chefsposition kräver inslag av dem bägge; både de hårdare attributen styrning och kontroll samt de mjukare såsom integrera, engagera och motivera. Bland andra Kotter hävdar att det är viktigt att se dessa begrepp som kompletterande sådana. Han menar att det är viktigt att integrera dem för att kunna utnyttja dem på bästa sätt.<sup>12</sup> En organisation med för mycket management utan ledarskap riskerar att bli alltför byråkratisk, medan en organisation med ledarskap utan management riskerar kaos.<sup>13</sup>

### 2.2.4 Ledarskap ur ett annat perspektiv

På senare tid har dock alltför kritiska röster höjts angående begreppet ledarskap. Bland andra Alvesson menar att ledarskapet ofta tillskrivs en grandiositet som sällan stämmer med verkligheten. Ledarskap ses alltför ofta som något nästan odelat positivt vilket ska tas i beaktande och behandlas med en nypa salt. Ledarskap framstår ofta som enda lösningen på en mängd olika problem, men det finns en tydlig diskrepans mellan hur man talar om ledarskap och det som verkligen händer i en organisation fortsätter han.<sup>14</sup> Andra håller med och menar att de empiriska studier som görs på området ofta bygger på att ledare själva beskriver det de gör och problemet som uppkommer är att de ofta beskriver en annan bild än verkligheten.<sup>15</sup> Det som kommer fram när man studerar ledaren i dennes naturliga miljö handlar mycket om vad Alvesson kallar "mundane activities" det vill säga ganska triviala aktiviteter som inte fått så stor uppmärksamhet om det inte varit så att de utförts av en ledare. Det visar sig att ledarskap till relativt liten del handlar om att förmedla visioner och att utföra prestationer bortom det vardagliga och triviala.<sup>16</sup> Istället poängteras saker som att kunna lyssna, föra samtal, vara uppmuntrande samt skapa goda sociala relationer:

---

<sup>10</sup> Yukl, Gary, a.a.

<sup>11</sup> Mintzberg, Henry, *Structure in fives*, 1993.

<sup>12</sup> Kotter, John P, *A force for change*, 1990.

<sup>13</sup> Kotter, John P, *What Leaders really do*, 1999.

<sup>14</sup> Alvesson, Mats, *Seminarium Organisationskultur och ledarskap 30/9 2005 Högskolan Kristianstad - Alvesson, Mats – Sveningsson, Stefan, a.a.*

<sup>15</sup> Sandberg, Sara – Fogelberg Eriksson, Anna, *Ledarskapsforskning*, 2000.

<sup>16</sup> Alvesson, Mats – Sveningsson, Stefan, a.a.



Rarely accounted for in management and leadership studies or usually neglected as significant in leadership are many mundane and everyday activities such as doing administration, solving practical and technical problems, giving and asking for information, chatting, gossiping, listening and creating a good working atmosphere, etc.<sup>17</sup>

Flera poängterar betydelsen av relationer i en organisation.<sup>18</sup> Studier har visat att det är nödvändigt att ledningen lägger särskild kraft vid faktorer som handlar om sociala relationer i organisationer. Detta kan bland annat innebära att ledarskapet måste vara lyhört för att undvika missförstånd och minska avstånden mellan sig och medarbetarna. Begreppet lyhördhet syftar på ledarskapets förmåga och förhållningssätt att känna av rådande stämning bland medarbetare i organisationen. Det betyder att man måste lyssna på medarbetares behov, åsikter och önskemål. Vidare är det också viktigt att ledarskapet är uppmärksam på hur medarbetarna mår vad gäller både arbete och personliga angelägenheter.<sup>19</sup> Dessa delar är viktiga vad gäller just ledarskapets möjlighet att skapa goda relationer i en organisation.

## 2.2.5 Chef, ledare och manager

Begreppen chef, ledare och manager diskuteras också flitigt i litteratur och i forskning. Man skiljer ofta mellan dem och hänvisar manager och chef till administrativ styrning och kontroll, och ledare till påverkan av föreställningar, känslor och visioner. Ofta hänvisar man även till en chef som formellt given en auktoritär position, därmed inte sagt att detta automatiskt skulle innebära ett ledarskap. Ledarskap anses vara mer informellt givet, det är något man förtjänar, inte något man får på formell väg.

Vi har i följande uppsats valt att mer eller mindre bortse från dessa uppdelningar och benämner ledarskapet i termen *chef* parallellt med begreppet *ledarskap*. Detta avser då det sätt på vilket en chef, utan att lägga någon värdering i ordvalet, utövar sitt arbete såsom ledare i förhållande till sina underordnade. Denna "förenkling" har vi gjort då vi dels velat täcka in flera aspekter, och också ge en tydlig och lättförståelig text, utan att låsa oss i olika begrepp.

## 2.2.6 Sammanfattande begreppsdefinition

Vi utgår fortsättningsvis från den teoretiska diskussionen som förts ovan. Som nämnts avses med ledarskap det sätt på vilket en chef utövar sitt arbete såsom ledare i förhållande till sina underordnade. Snarare än att beskriva ledarskapet som enbart påverkan av föreställningar, känslor och visioner tar vi med i beräkningen även delar av management som kontroll, organisering och planering men också triviala aktiviteter såsom att föra samtal, lyssna och skapa social kontakt, när vi undersöker förväntningar, upplevelser och erfarenheter av ett ledarskap på distans. Detta kommer fortsättningsvis i uppsatsen vara vår utgångspunkt när det gäller termen ledarskap.

---

<sup>17</sup> Ibid. s. 2.

<sup>18</sup> Larsen, Kristina, *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans*, 1996. – Moberg, Anna, *Satellitkontor*, 1993.

<sup>19</sup> Larsen, Kristina, a.a.

# 3 Metod

## 3.1 Metodologisk utgångspunkt

Ontologiska frågeställningar handlar om hur vi ser på världen och innefattar två centrala synsätt: *konstruktionism* och *objektivism*. Inom objektivismen existerar sociala fenomen och dess betydelse oberoende av sociala aktörer och att människor föds in i en påtaglig verklighet. Inom konstruktionismen, å andra sidan, är sociala fenomen och dess betydelse konstruerat av sociala aktörer och innefattar kontinuerlig revidering. Detta synsätt ifrågasätter objektivismens strama ramar där organisation eller kultur är på förhand givna enheter där det exempelvis finns en avsaknad av påverkan samt möjlighet att styra.<sup>20</sup> Vi tar avstamp ur ett konstruktionistiskt synsätt då vi valt att betrakta organisationen som en inte på förhand given enhet bestående av sociala företeelser som skapas genom socialt samspel. Vi anser inte att det existerar en enda sann verklighet utan att den sanna verkligheten är beroende av vilket sätt man väljer att se på saker och ting utifrån. Med andra ord är vår tolkning att det existerar olika uppfattningar om vad som är att betrakta som en sann verklighet även inom det undersökta företaget.

Om utgångspunkten är att verkligheten är socialt konstruerad och att det är betydelsefullt att förstå, få insikt om och tolka verkligheten så som den upplevs av människor, får detta konsekvenser för hur en undersökning utformas. Det blir intressant hur den subjektiva, egenupplevda beskrivningen av ett fenomen ser ut, inte i vilken mån det är mätbart utifrån objektiva enheter. Med utgångspunkt i detta synsätt är vi också medvetna om den position vi har. Även vi som uppsatsförfattare konstruerar det vi ser och möter. Vi kan inte söka kunskap i en objektiv verklighet utan måste utföra våra undersökningar i en socialt konstruerad värld. Trots behovet av våra egna tolkningar anser vi att denna typ av kunskap är betydelsefull.

## 3.2 Val av undersökningsmetod

Vi har valt att utföra vår studie som en fallstudie där främst intervjuer, men också observationer får utgöra metoden för materialinsamling. Fallstudien representerar ett tillvägagångssätt av mer explorativ karaktär där det främsta kännetecknet inte är generaliserbarheten utan snarare upptäckandet av företeelser och beskrivandet av dem. Fallstudiemetoden används för att kunna finna mer djupgående insikter om en viss situation.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Bryman, Alan, *Social research methods*, 2001.

<sup>21</sup> Merriam, Sharan B, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994.

Som med de flesta metoder är intervjun och observationen beroende av forskarens tolkning. En medvetenhet kring detta gör det möjligt att delvis distansera sig från sina resultat och se dem i ljuset av den påverkansprocess som pågått. Detta gör inte intervjusituationen lättare, men stärker forskarens position i och med dennes medvetenhet kring problemen. Att kombinera flera metoder eller designer kan vara ett alternativ då man på detta sätt har möjlighet att till viss del undvika exempelvis politisk korrekthet vid undersökning av ett särskilt fenomen. Att då undersöka ledarskapet utifrån både intervjuer och observationer ger oss en starkare position i förhållande till det vi undersöker, och större chans att "tätt" beskriva området, som bland andra Alvesson förespråkar.<sup>22</sup> Vi har använt oss av ett bekvämlighetsurval, ett icke-sannolikhetsurval som kan grunda sig på faktorer som rör hur pass svårt det är att få tag på de personer man vill intervjua.<sup>23</sup> Detta eftersom vi behövt anpassa oss till viss del utifrån det undersökta företaget, de anställda där och deras möjligheter att ställa upp på intervjuer och observationer.

### 3.2.1 Abduktion

Metodiken måste anpassas till forskningsområdet och innebär att den är beroende av ämnet och forskningsobjektet. De metodologiska valen måste vara medvetna och väl motiverade. Att ha en induktiv ansats innebär att forskaren tar sin utgångspunkt i empirisk data för att sedan producera teori.<sup>24</sup> Vi är av uppfattningen att vi inte anammat induktiv ansats fullt ut. Med detta menar vi att viss inläsning av litteratur skett i syfte att skapa tillfredsställande intervjuguider, vilket vi ansåg kräva någorlunda kunskaper inom det aktuella området. Å andra sidan tar vi vår utgångspunkt i den data vi erhållit för att sedan återkoppla till teoretiska resonemang i syfte att beskriva vad som studerats. Dock har vi inga anspråk på att vara teorigenererande. Detta skulle man kunna beteckna som snarare en abduktiv ansats då detta innebär pendling mellan teori och empiri där det centrala är att finna kunskap om ett visst fenomen.<sup>25</sup>

### 3.2.2 Intervjuer

I kvalitativa studier är syftet med en intervju att få fram information vi inte skulle kunna iaktta direkt. I vår studie om ledarskap blir den semistrukturerade intervjun betydelsefull då detta innebär att vissa teman behandlas kring området, men inte att exakta frågor ska besvaras i en viss ordning. Vi vill att diskussionen rör sig kring det respondenten uppfattar som viktigt med ämnet, därför valet av den delvis strukturerade intervjun.<sup>26</sup>

I intervjusituationer betonas två faktorer som är viktiga i vilken typ av situation det än må vara: subjektivitet och komplexitet. Vad gäller subjektiviteten kan den aldrig reduceras,

---

<sup>22</sup> Alvesson, Mats, *Beyond Neo-Positivists, romantics and localists*, 1999.

<sup>23</sup> Bryman, Alan, a.a.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Alvesson, Mats – Sköldbberg, Kaj, *Tolkning och reflektion*, 2002.

<sup>26</sup> Alvesson, Mats, *Beyond Neo-Positivists, romantics and localists*, 1999.

men effekterna av den kan minimeras. Som intervjuare är det viktigt att hålla sig neutral och ickeargumenterande även om åsikter och samtalsämnen kan bryta mot de egna uppfattningarna. Komplexiteten speglar det faktum att både intervjuare och respondent bär med sig fördomar och attityder som kommer påverka interaktionen i intervjusituationen. Att som intervjuare vara medveten och ta hänsyn till detta är viktigt.<sup>27</sup> Förförståelse påverkar alla delar i forskningsprocessen och styr betraktelsen av ett fenomen.<sup>28</sup> Uppsatsförfattarnas relation till företaget skiljer sig helt åt då en av dessa tidigare varit anställd som administratör i organisationen, medan den andre ser organisationen utifrån och närmar sig den utan tidigare erfarenheter. De olika utgångspunkter uppsatsförfattarna har kan ge intressanta och spännande möte mellan olika betraktelser. Den förförståelse som skapats genom anställning som administratör i organisationen innebär kännedom om verksamhet, arbetssätt och såväl företagets som de anställdas rådande förutsättningar i branschen. Som en följd av tidigare anställning har även bekantskap med respondenterna funnits. Denna förankring har gjort det lättare att få anställda att öppna sig och berätta om sina erfarenheter och upplevelser av ledarskapet i organisationen. Samtidigt kan detta utgöra ett hinder för respondenterna då man kanske är mer vaksam och reserverad med tanke på de svar man avger. Det är därför nödvändigt att en person med utomstående perspektiv kan ifrågasätta, reflektera och be om förklaring av respondenternas skildringar. Uppsatsförfattarna är medvetna om de olika "glasögon" de bär och är införstådda med de olika synsätt på ledarskap i gällande företag de kan ha. Trots det är uppfattningen att genom diskussioner, reflektion och resonemang ska de olika perspektiven kunna skapa bättre kvalitet i undersökningens olika delar.

En av vetenskapens viktigaste normer menar Bjereld är just grundläggande skepticism till såväl den egna verksamheten som verkligheten.<sup>29</sup> Detta betyder inte att man förkastar det respondenterna uttrycker om ledarskap, men det innebär däremot att det måste finnas en medvetenhet kring att det inte är en sanning som presenteras, utan hänsyn måste tas till att det ofta är den dominerande diskursen och det politiskt korrekta som visar sig i intervjusituationen, i det här fallet diskussionen kring ledarskap. Vi bör vara öppna för möjligheten att intervjuerna kan vara ett resultat av den sociala kontext som intervjuer utgör.<sup>30</sup>

Vi genomförde intervjuer med sex medarbetare samt med distriktschefen på företaget. När det gäller medarbetarna fanns representanter från alla de tre avdelningar kontoret är uppdelat i. Intervjun med distriktschefen varvades med observation av hans arbetsdag. Själva intervjudelen tog ungefär fyra timmar i anspråk och fördes som ett öppet samtal snarare än som en formaliserad intervju. Resterande intervjuer med medarbetare tog ungefär en timme vardera. Varje intervju skedde i enrum på kontoret och respondenten meddelades att denne kom att vara anonym i vår undersökning. Intervjuerna spelades in på band för att undvika feltolkningar och missförstånd, dessa transkriberades senare.

---

<sup>27</sup> Merriam, Sharan B, a.a.

<sup>28</sup> Widerberg, Karin, *Kvalitativ forskning i praktiken*, 2002.

<sup>29</sup> Bjereld, Ulf et al., *Varför vetenskap?*, 1999.

<sup>30</sup> Alvesson, Mats och Kärreman, Dan, *Att synliggöra organisation*, 1995.

### 3.2.3 Intervjuguide

Inför intervjun med chef och medarbetare hade vi till viss del studerat teoretiska tankegångar för att kunna utveckla meningsfulla intervjufrågor. Vi ville dock erhålla så fria resonemang som möjligt och arbetade med två semistrukturerade intervjuguider. Den ena användes för intervju med distriktschefen och den andra för intervju med medarbetarna. Den semistrukturerade intervjun innebar att vissa teman avhandlades men vi lät respondenten tala fritt och följde upp trådar efter hand. Vi eftersträvade mer ett samtal än en utfrågning och lät till största delen respondenten själv styra samtalet kring temat ledarskap varför alla frågor kanske inte besvarades eller ens togs upp. Vår intention var att försöka ställa frågor inte utifrån den rådande diskursen, utan uppmuntra till att utgå ifrån olika vinklar, använda andra formuleringar än de förväntade för att på så sätt undvika den politiskt korrekta eller normaliserade diskussionen.<sup>31</sup>

De områden vi främst önskade få information om var resonemang kring ledarskap, individernas uppfattningar om detta samt eventuella konsekvenser eller problematik kring ledarskap och distans. Vår förhoppning är att vi med hjälp av våra intervjuguider lyckats inkludera så många tankar, åsikter, känslor och erfarenheter så att dessa tillsammans kan bidra till en förståelse för intervjupersonernas upplevelser. Läsaren finner fullständiga intervjuguider i bilagorna II och III. Vi försökte i möjligaste mån undvika att ställa ledande frågor, men vid några tillfällen blev det nödvändigt att utförligare förklara vad vi menade och risken fanns därmed att vi blev ledande i våra formuleringar. Vidare fick vi möjlighet att vid behov ställa kompletterande frågor i efterhand, via mail eller telefon.

### 3.2.4 Observationer

Även observationer har använts för att undersöka fenomenet ledarskap på distans. Anledningen till detta är att upptäcka sådant som inte kommit fram i exempelvis en intervjusituation. Vi får direkt en inblick i ett skeende och kan tolka det som händer utan att lita till intervjupersonens egen bild av händelsen. Man menar som kvalitativt intresserad att det inte finns någon motsvarande metod när man vill iaktta händelser eller skeenden och få en direkt inblick i ett sammanhang. Man menar också att man genom att direkt observera en situation kan bekräfta en beskrivning och få stöd för denna.<sup>32</sup> Vad gäller vår undersökning kring ledarskapet i organisationen anser vi att detta kan vara ett utmärkt komplement till intervjun. Vi har då möjlighet att observera vad en chef i denna typ av organisation gör på arbetstid, inte bara vad han säger sig göra. Vi får även möjlighet att iaktta hur samspelet med medarbetarna ter sig.

Vid observationstillfällena kunde vi avbryta och ställa frågor för att förstå vissa situationer. I vårt fall har vi en insider och en outsider - en person som känner företaget väl och har en relation till det, samt en person som kommer helt utifrån vilket vi nämnt ovan. Detta kan ge goda förutsättningar för både förståelse för exempelvis arbetssätt och relationer samt uppmärksamhet på saker som kan te sig självklara för den invigde. För att undersöka

---

<sup>31</sup> Alvesson, Mats, *Beyond Neo-Positivists, romantics and localists*, 1999. - Bjereld, Ulf et al. a.a.

<sup>32</sup> Merriam, Sharan B, a.a.

chefens relation till och kontakt med medarbetarna, behöver observationen vara strukturerad och koncentrerad.

Genom att spendera tre dagar i verksamheten har vi haft möjlighet att följa både distriktschefens, men även medarbetarnas arbetsdagar. Vi har dessutom varit inbjudna till ett sektionmöte på tre timmar, vilket gav oss ytterligare en inblick i samspelet mellan distriktschef och medarbetare.

### 3.2.5 Bearbetning av materialet

Efter att ha spelat in intervjuerna på band transkriberades dessa ordagrant omgående. Varje intervju har lästs ett antal gånger och så småningom börjat bearbetas. Till viss del behandlades materialet utifrån de teman som använts i intervjuguiderna, men eftersom intervjuerna i sig varit semistrukturerade fanns inte möjligheten att helt utgå från dem. Istället presenteras det insamlade materialet under ett antal rubriker i empiridelen vilka också fungerar som tematisering av stoffet. Dessa rubriker omfattar väl de svar givna av respondenterna och gör därför materialet rättvisa.

Observationerna har bearbetats på liknande sätt. Iakttagelser har skrivits ner så noggrant som möjligt och presenteras under rubriken *Vad sker konkret angående ledarskapet i organisationen?*

Om kategorisering av material skriver Merriam bland annat att kategorierna ska vara ömsesidigt uteslutande - att ingen enhet ska kunna placeras i mer än en kategori.<sup>33</sup> Vi anser dock att det är svårt att helt separera kategorier och teman från varandra då respondenterna inte helt utan logisk följd i sina svar associerar en tanke till en annan, vilket får till följd att gränsen mellan kategorier eller teman blir flytande.

### 3.2.6 Något om hur respondenternas svar använts i uppsatsen

Citaten i empiridelen är till viss del korrigerade av uppsatsförfattarna. Detta för att förenkla för läsaren och göra uppsatsen mer lättläst. Vi har varsamt försökt att gå från talspråk till skriftspråk, undvikit upprepningar och så vidare för att fånga essensen i det respondenterna fört fram. Vi har varit noga med att inte förvanska svaren eller ta dem ur sitt sammanhang, utan tydligt visa på deras betydelse i kontexten.

### 3.2.7 Övrigt material

För inhämtandet av skriftligt material har informationssökning gjorts i såväl Högskolan Kristianstads databaser och katalog, till exempel Sociological Abstracts, ERIC, ArtikelSök samt Book-It som i Lunds Universitets katalog LOVISA. Även LIBRIS har använts.

---

<sup>33</sup> Merriam, Sharan B, a.a.

Sökningar har också gjorts på Arbetslivsinstitutets hemsida samt Xerxes - Uppsatsdatabas vid Lunds Universitet. Dessa sammantaget ansåg vi ha relevans för att hämta information till vår undersökning kring ledarskap och distans. Ett givande tillvägagångssätt för att få tag på ytterligare material kan vara att använda referenslistan i böcker och artiklar för att få vidare vägledning om relevant litteratur inom området. Denna metod har vi använt oss av och vår uppfattning är att den har fungerat på ett tillfredsställande sätt. Då det inte finns en väldig mängd forskning på området har denna metod för litteratursökning visat sig vara effektiv. Vi har även läst licentiat- och doktorsavhandlingar, kandidat- och magisteruppsatser och också här använt oss av referenslistan för att få tillgång till ytterligare forskning. Dessutom har vi fått tips från vår handledare angående vidare relevant litteratur.

### 3.2.8 Generaliserbarhet

Vi är medvetna om den ringa generaliserbarhet vår studie står för då den utförts i ett specifikt sammanhang och utifrån våra respondenters erfarenhet och uppfattning. Fallstudien representerar en metod av mer explorativ karaktär där det främsta kännetecknet inte är generaliserbarheten utan snarare upptäckandet av företeelser och beskrivandet av dem. Fallstudiemetoden används för att kunna finna insikter om en viss situation, och dess begränsningar vad gäller generaliserbarhet diskuteras.<sup>34</sup> Dock beror detta till viss del på vad som menas med generaliseringar. För att kunna generalisera måste samma mönster och tendenser finnas för flera fenomen. Dessa kan utvidga det empiriska användningsområdet. Vi försöker i vår studie fördjupa kunskapen kring ledarskap och distans, ett fenomen vilket finns i flera organisationer där likheten med den undersökta är stor, exempelvis hos konsultverksamheter. Vår studie skulle alltså kunna ha relevans med tanke på andra företag i samma situation.

---

<sup>34</sup> Merriam, Sharan B, a.a.

## 4 Verksamheten och dess villkor

Föreliggande undersökning har gjorts på ett tjänsteföretag i Malmö. Huvudsysslan i företaget är besiktning av teknisk utrustning vilken utförs av besiktningsingenjörer med olika specialkompetens. Företaget finns placerat i hela landet med ungefär femton kontor från Malmö i söder till Luleå i norr. Antalet anställda i Malmö är ungefär trettio. En del stora kunder är gemensamma över distriktsgränserna vilket kräver att kontoren samarbetar och synkroniserar verksamheten för att kunna arbeta samlat gentemot kunderna. I Malmö finns många mindre kunder och färre stora industrier medan det längre upp i landet tenderar vara få men väldigt stora kunder. Olika omständigheter i olika delar av landet gör att olika arbetsätt tillämpas i distrikten.

Yttre villkor påverkar alla organisationer och kräver anpassning. För det undersökta företaget finns faktorer som i synnerhet innebär speciella förutsättningar. Grunden till den unika situationen ligger i är att företaget är ett tjänsteföretag som utför uppdrag till kunder på anläggningar och utrustning som inte är flyttbar. Detta kräver att företagets anställda åker till kunden för att utföra uppdraget. Den situation som uppstår är att medarbetarna träffar varken varandra eller sin närmsta chef dagligen, utan den löpande kontakten finns istället med kunden. Företaget har sitt kontor i Malmö men hela Skåne som upptagningsområde och därför utgår medarbetarna ofta direkt från sin bostad för att på så sätt vara effektivare.

De villkor som råder för medarbetarna är att varje dag självständigt representera företaget och sin arbetsgivare ute hos kunderna. Eftersom samtliga medarbetare själv besöker kunderna är företaget tvunget att lämna stort ansvar till varje medarbetare. Uppdragen hos kunderna är att undersöka och kontrollera maskiner och teknisk utrustning för att sedan ta beslut om dessa är godkända att ha i drift.

En förutsättning som är relativt speciell är att verksamheten arbetar utifrån de regelverk som en myndighet utformat. Företaget är ackrediterat att som tredje part kontrollera och bedöma tekniska objekt som finns hos företag och privatpersoner. Företaget påverkar alltså inte själva de regler och direktiv som de arbetar utifrån utan fungerar som en tredje oberoende granskande part.

Historiskt sett har företaget varit statligt och haft monopol, men idag är marknaden fri. Denna omställning tar tid och kan fortfarande påverka verksamheten. När företaget hade monopol behövde inte kraft och energi läggas på att förvärva eller behålla kunder vilket idag är ett krav i och med den konkurrenssituation de befinner sig i. På marknaden som gäller för hela landet finns egentligen bara ett konkurrerande företag men här är konkurrensen hård och koncentrerad. Lokalt finns dock några små företag inom specifika verksamhetsdelar. Företaget är just nu inne i en förändringsfas då de nyligen blivit uppköpta av ett annat företag. Uppköpet kommer troligtvis inte påverka verksamhet eller arbetsätt för vare sig medarbetare eller distriktschef.

På kontoret befinner sig alla medarbetare en halv till en arbetsdag i veckan då bland annat planering, tekniska problem och möten är huvuduppgifter. På kontoret sitter alla i



kontorslandskap och varje medarbetare har en egen kontorsplats. Alla kontorsplatser ser likadana ut oavsett om den tillhör medarbetare som bara befinner sig på kontoret en gång i veckan, administratör som befinner sig på kontoret varje dag eller den tillhör en chef.

I Malmö finns en distriktschef och sedan någon månad tillbaka har företaget en ny regionchef som är placerad i Sundsvall. Tidigare har regionchefen funnits i Göteborg. Distriktschefen som tillträdde i maj 2005 rekryterades internt och har arbetat inom alla de tre avdelningar kontoret är uppdelat i. Dessa beskrivs nedan. Organisationen tillämpar i princip alltid internrekrytering när chefer ska tillsättas eftersom man anser att personer inom organisationen har den kunskap och insikt om vad som krävs för att leda den specifika verksamheten. Historiskt sett har chefsposter på lägre nivå fungerat som förvaltartjänster. De uppgifter som lagts på till exempel en distriktschef har varit att förvalta och administrera. Detta har en tendens att leva kvar då företaget valt att rekrytera internt även i dagsläget. Man är i organisationen överens om att en chef i denna typ av verksamhet där medarbetarna är självständiga och där distans råder mellan medarbetare och chef kräver en chef som är väl bekant med att arbeta under sådana omständigheter, och anser därför att internrekrytering lämpar sig väl. Distriktschefen befinner sig på kontoret i Malmö större delen av veckan. Dock läggs tid även på externa möten och kundbesök.

## 4.1 Avdelningarna

Lite olika villkor råder för de tre avdelningar som kontoret är uppdelat i. Nedan följer en beskrivning av dessa.

### 4.1.1 Avdelning Alfa<sup>35</sup>

För denna avdelning är distriktet inte uppdelat geografiskt utan de flesta medarbetare har resor till olika delar av Skåne vid olika tillfällen på året. Avdelningens medarbetare är inne i huvudsak på fredagar och då är också sektionsmöten inplanerade. Sektionsmöten hålls ungefär varannan vecka. Alfa kan i stor utsträckning planera sin verksamhet internt. Avdelningen har mycket att göra men det är ofta samma kunder som återkommer och de kan själva lägga upp planeringen för besöken. Antalet besiktningsingenjörer på avdelningen är ungefär tretton.

### 4.1.2 Avdelning Beta

På denna avdelning arbetar endast två personer som efter kunders påringning planerar vem av dessa två som tar vilka uppdrag. Denna avdelning har inte möjlighet att själva förbereda uppdragen utan det beror helt på kunders efterfrågan på tjänster. Detta innebär ofta väldigt

---

<sup>35</sup> Avdelningarna har givits fiktiva namn för anonymitetens skull.

kort varsel och det är inte ovanligt med obekväm arbetstid. Avdelning Beta och Gamma har gemensamma sektionsmöten tre till fyra gånger per år. Beta är den enda avdelning som utför vissa av sina uppdrag i en provningshall som finns i anslutning till kontoret.

#### 4.1.3 Avdelning Gamma

Medarbetarna arbetar med Skåne uppdelat geografiskt mellan sig. Olika delar av Skåne är förbehållet vissa medarbetare. Vissa är inriktade på sådana jobb som i större utsträckning kan planeras relativt långt i förväg medan andra arbetar mycket mot kunder som inte kan förutse behovet av hjälp, vilket innebär korta varsel och oförutsedda uppdrag. På måndagar är personerna på denna avdelning i huvudsak inne på kontoret. Sektionsmöten på denna avdelning äger rum vid ungefär tre till fyra tillfällen per år tillsammans med avdelning Beta. Antalet besiktningsingenjörer på avdelningen är ungefär tolv .

# 5 Empiri

Vi har valt att dela in materialet under följande huvudrubriker: *Hur talar man om ledarskap i organisationen? Distans som förutsättning för ledarskapet samt Vad sker konkret angående ledarskapet i organisationen?*

## 5.1 Hur talar man om ledarskap i organisationen?

När distriktschefen resonerar kring ledarskapet i organisationen menar han att förväntningarna från medarbetarna skiljer sig från de krav som kommer från högre instans. Där medarbetarna har krav på direkt operativt styrande och att chefen ska finnas med i den dagliga verksamheten, kommer andra krav uppifrån på ekonomi och utveckling. Dessutom finns förväntningar på det egna ledarskapet som mer visionärt, mål- och meningsskapande samt att få skapa tillhörighet. *"Det är viktigt att se till att medarbetarna verkligen känner sig integrerade i företaget."*

Distriktschefen har arbetat på fältet inom alla tre specialområden. Hans kvalifikationer för sin befattning som chef tycker han är att han förstår sin roll - det är positionen som kritiserar, inte han som person. Han upplever sig också som stresstålig och bra på att strukturera information, vilket ledarskapet till stor del handlar om i organisationen. *"Det är alltid viktigt att vara tydlig i sitt ledarskap, men det ställs ännu mer på sin spets när det gäller en organisation som denna där det måste ske på distans."*

Innan utsågs mycket av "förvaltartyper" på chefsposten, det vill säga att på chefsposition först och främst upprätthålla en fungerande administration snarare än att utveckla verksamheten och tillföra nya visioner. Man rekryterar dessutom alltid internt vilket distriktschefen menar kan bidra till för lite av visionstänkandet. *"Det är svårt att vara visionär i en organisation man känner så väl."* Nu är det dock en medveten strategi från företaget att inte göra så, utan tillsätta lite mer av visionärer, tror han. Distriktschefen har synpunkter, och är den förste som kanske inte riktigt agerar som förr vilket han märker "stöter på patrull". *"Det är svårt att vara objektiv i sin egen organisation, men jag ser att det finns utrymme för förändring. Det blir dock ett långdraget projekt att övertyga varandra om vad som är bra och dåligt"*. Detta tror distriktschefen beror på att förändringar implementeras betydligt snabbare i en organisation där chefen inte behöver leda på distans.

Distriktschefen ser sig till stor del som en praktiker när det gäller samarbetet med medarbetarna. Han tycker det är viktigt att kunna arbeta tillsammans med dem och rycka in i det operativa arbetet där det behövs. På andra kontor i landet skulle detta uppfattas som konstigt, att chefen "klampar in på vårt område". Så uppfattas det dock inte här, utan tas positivt från medarbetarnas sida.

Mycket i organisationen handlar om att koordinera verksamheten. Distriktschefen upplever att hans roll är av typen sambandscentral där problemlösning och prioritering står överst på agendan. Förhoppningen när han tillträdde tjänsten var att det skulle finnas utrymme för att arbeta mer med strategiska frågor, men han kan idag konstatera att det inte finns plats för detta. Distriktschefen vill dock ha mer av ledarskap och mindre av chefskap, som han uttrycker det. Han vill ha mer tid för strategisk planering, visionsskapande och motivationshöjande arbete. Detta innebär för honom att mer långsiktigt kunna arbeta med företagets och medarbetarnas utveckling. Att arbeta med visioner menar han, behövs gentemot både kund och medarbetare. I kundrelationen genom att ständigt både upprätthålla och utveckla verksamheten då konkurrensen kräver det. Gentemot medarbetare får det visionära utrymme på vissa måndagar och fredagar när medarbetarna är inne på kontoret. Genom att träffa medarbetarna personligen har man möjlighet att skapa en dialog kring nytänkande och utveckling av verksamheten anser distriktschefen. Denna tid bedöms dock inte vara tillräcklig utifrån både medarbetares och chefs behov.

När medarbetarna talar om ledarskapet i organisationen diskuteras det mycket kring vilka förväntningar och krav man har på chefen. Variationen på hur man uppfattar ett ledarskap och dess uppgift, samt vilka förväntningar man har på det, är stor visar respondenternas svar. Det gäller att ta tillvara medarbetarens intressen och föra hans talan uttrycker någon:

Mitt sätt att se på en chef är att han ska försvara eller ta tillvara på det kontor där man jobbar, både för medarbetaren och företagets sida [...] Man ska väl egentligen försvara den som inte är närvarande i det hela. (Fredrik<sup>36</sup>)

Föra vår talan inåt organisationen så vi får pengar, så vi får verktyg, så vi får utrustning och sådant vi behöver. Det är liksom chefen som ska ta dom stötarna. (Adam)

Man knyter också an till de operativa problemen, kontroll och styrning som får mycket utrymme för kommentarer. Man ser gärna att den som är chef underlättar tillvaron för de anställda, styr upp och leder arbetet så att det fungerar smidigt. Chefens ska även ha den allmänna kontrollen över arbetet där det bland annat gäller långtidsplanering och omfördelning av resurser vad gäller arbetsinsatser. Fungerar väl kontroll och styrning av arbetet gäller det snarare för chefen att arbeta intensivare med kundrelationer och företagets ansikte utåt, menar vissa medarbetare.

Chefens uppgift är att underlätta min tillvaro. Att hantera saker som att skriva avtal, åka ut och besöka kunderna för att få in fler jobb[...] Dessutom ska han ju leda och fördela arbetet. (Adam)

I första hand att styra och leda arbetet så det funkar och flyter. Funkar och flyter arbetet som det ska då får chefsbiten en lite underordnad ställning, då blir det att se till att andra saker fungerar med kundbemötande, kundkontakter och avtalsskrivande och annat sånt [...] Det [chefens uppgift] är ju liksom att presentera våra verksamheter och visa sig ute. (Erik)

Mer försäljning, ta tag i saker och mer styrning! [...] Visioner har inte funnits på hundra år. Det handlar om det dagliga, det finns bara dagen och de gamla kunderna, inga nya kunder. Tankar att byta bransch, utöka utbudet av tjänster och sånt men det är samma [...] Mer aktiva chefer, mer styrning uppifrån så man kan jobba på! (Carl)

---

<sup>36</sup> Respondenterna har givits fiktiva namn för anonymitetens skull.

Det är ju framförallt det övergripande, han ska ha koll på oss var vi är någonstans så han kan få tag i oss. Och kunna omfördela oss om han får panik någon annanstans [...] och långtidsplanering så man har bemanning [...] Det är mycket ansvar, du ska hålla i alla trådar [...] För min egen sida är det som en back up, att hålla styr på allt som ligger över mig så jag får rätt information. (Benjamin)

Även den sociala delen av ledarskapet tas upp, där vissa medarbetare förväntar sig intresse från chefens håll samt att han ska fungera som en kollega att diskutera med. Liknelsen målvakt tas upp som ett exempel på hur man vill att chefen ska fungera:

Jag tycker att som chef har du en moralisk skyldighet att visa så mycket intresse för dina medarbetare att du har en aning om vad de sysslar med. Vilka är deras största kunder och så vidare, vad gör du där? Det tycker jag är ett minimikrav. Detta att vara chef över självgående folk det är världens enklaste jobb men det är också världens värsta jobb. I och med att man är så självgående så när dom fattar beslut så opponerar man sig direkt. Så att det går ju inte att komma med vad som helst för då blir det ju ett herrans liv. (Erik)

[...] som ett bollplank för min del, jag måste ha någon jag kan ringa till och få information om vad som när det gäller inom företaget.[...] Ja, initiativtagandet ligger ju hos honom [chefen]. Att ta kontakt med sitt folk annars får han ju inte reda på vad som händer [...] Han är som en målvakt för mig, kan man säga, gentemot uppåt. (Benjamin)

En person tar upp förmedlandet av mål och strategier som viktigt i ett ledarskap:

Det [ledarskapet] ska ju kunna förmedla de strategier som företaget har. [...] förmedla till mig de mål företaget egentligen har ställt och hur jag ska uppnå det målet som företaget egentligen ställt. Där ska ledarskapet kunna förtydliga min roll i det stora hela [...] Det krävs av ledaren att förmedla vad företaget förväntar sig av honom rätt så tydligt. (Daniel)

Ovanstående åsikt kan anses vara ganska unik bland respondenterna. Det är inte många som hävdar att just detta med mål, strategier och visioner skulle vara viktigt. Däremot har det tidigare i avsnittet poängterats att visioner i företaget "inte funnits på hundra år".

Av respondenternas svar kan man utläsa att det finns en mängd olika förväntningar på ledarskapet i organisationen. Lika många personer som det finns i företaget, lika många bilder verkar det finnas av hur en ledare bör vara, och vad han bör göra.

## 5.2 Distans som förutsättning för ledarskapet

Som tidigare nämnts har traditionella uppfattningar om den ensamme heroiske ledaren gjort att mycket av fokus legat på ledaren som aktör och inte på den scen där de arbetat. Olika omständigheter och situationer påverkar vad en ledare bör och kan göra. En av dessa omständigheter eller situationer är den där ledaren har sina medarbetare på fysiskt avstånd - ledarskap på distans. Nedan följer en sammanfattning av medarbetarnas och distriktschefens diskussion kring distansen i förhållande till det ledarskap distriktschefen praktiserar. Distansten påverkar enligt respondenterna ledarskapet i organisationen på en mängd olika sätt. Utifrån deras diskussion blir ett antal teman aktuella som indelningen av rubriker grundar sig i.

## 5.2.1 Den sociala relationen mellan chef och medarbetare

Både distriktschef och medarbetare framhåller hur problematiskt det är att skapa en fungerande social relation när ledarskap på distans tillämpas. Personliga möten mellan parterna blir sällsynta vilket medför svårigheter med att bygga och upprätthålla relationen dem emellan. Både chef och medarbetare hävdar att detta är en direkt konsekvens av distansen. De jämför med en arbetsplats där man träffas dagligen, vilket innebär att man har möjlighet till både en formell och en informell gemenskap. Här nämns "korridorsnack" och fikapauser.

Jag kommer ju från ett större företag innan där man hade den här sociala biten men det går ju inte att få den med det här jobbet [...] Det blir ju inte som på en större arbetsplats där man träffas över en kopp kaffe varje morgon vid nio och snackar om helgen eller semestern eller hur det varit, för då lär man ju känna sina kollegor på ett annat sätt. (Erik)

Att få möjlighet till personliga möten skiljer sig dock till viss del mellan avdelningarna. Medarbetare på avdelning Beta spenderar mer tid på kontoret än avdelningarna Alfa och Gamma. Personerna på avdelning Beta upplever att kontakten med chefen påverkas av graden av distans. Ju mer tid man vistas på kontoret desto bättre möjlighet har man att utveckla en väl fungerande relation till sin chef. Både en formell och en informell kontakt är möjlig.

Jag tror att vi som är inne relativt mycket får en bättre kontakt. Det är jag övertygad om. Man har den skämtsamma sidan så att säga och den allvarliga sidan men är du ute hela tiden då kan du aldrig bygga upp den lika stark och det är nog oavsett vilken chef man har. Ju mer man är inne desto oftare ser man chefen.[...] Är man inte inne mycket då känner du inte honom, du vet inte vad han är för en. (Benjamin)

Medarbetarna är medvetna om att det är svårare för chefen att upprätthålla social kontakt med dem på distans, men uttrycker ändå vikten av att han arbetar aktivt med denna del av ledarskapet. För att det ska vara möjligt för chefen att få en fungerande relation till medarbetaren, anser de det betydelsefullt att skapa kontakten på ett så tidigt stadium som möjligt. Detta för att underlätta samarbete både nu och i framtiden, ett samarbete som måste ske på distans.

[...] Att försöka få den här mer sociala kontakten, den är svårare att upprätthålla med personal du träffar så sällan. Det blir ju löshästar. Och då måste man se till så att man redan från början bygger upp ett förtroende på så vis att du kan ringa och prata lite rent socialt [...] Åtminstone försöka ha kontakt med varje medarbetare, 10 minuter i veckan. För dom [ledarskapet] har ju ingen koll på vad som händer med folket. (Adam)

På grund av distansen mellan chef och medarbetare blir det forum man har för samarbete vanligtvis telefonen. Detta ger en begränsad möjlighet att interagera anser de flesta. Distriktschefen menar att han hela tiden måste förlita sig på det som sägs över telefon. Denna situation leder till att han har svårt att värdera besked. Han skulle önska att det gick att skaffa sig en egen uppfattning utifrån ett möte med personen. De flesta av respondenterna poängterar även här vikten av en fungerande social relation då denna är problematisk att utveckla över telefon. Istället måste telefonen användas för att koordinera och utföra det dagliga arbetet.

Engagera sig lite i vad var och en gör, och upprätthålla en god social relation till den anställde, det är det absolut nödvändigaste. För att mycket kontakter **måste** bara kunna ske genom telefon. Man jobbar på distans. (Adam)

Även om telefonsamtalen till största delen handlar om arbetsrelaterade frågor skulle respondenterna önska att chefen kontaktade dem även utanför dessa ramar. Distriktschefen menar dock att det inte finns tidsutrymme att ringa trettio personer för att tillgodose det sociala behovet. Detta trots att han anser att det ingår i hans arbetsuppgifter, och likväl är hans önskan.

Båda parter är införstådda med att verksamhetens villkor är sådana att en daglig personlig kontakt inte är möjlig. Situationen ifrågasätts inte utan är relativt självklar för de anställda. Däremot ställer många av medarbetarna krav på tillgängligheten hos chefen. De kräver att chefen är anträffbar och behjälplig när de väl vistas på kontoret.

Han måste ju sitta här. I alla fall dom dagarna folket är inne. Det får ju inte hända att han tar ledigt och jobbar hemifrån en måndag eller fredag på grund av att han ska göra nåt annat. Det är ju absolut förbjudet. För sen försvinner vi, då kan det gå flera veckor innan man träffar varandra. (Adam)

Om medarbetare har personliga problem blir dessa betydligt svårare att upptäcka eftersom man träffas så sällan, menar flera. Det blir då viktigt att vara lyhörd för rådande situation eftersom de enda tillfällena som finns för ledarskapet att skaffa sig "fingertoppskänsla", vilket kan innebära att ha förmågan att känna av stämningar på arbetsplatsen, är när man träffas på kontoret. Detta ställer stora krav på ledarskapet.

[...] Jag skulle säga att det är omöjligt att få reda på något då [när man leder på distans]. Egentligen den typen eller delen av ledarskapet fungerar väldigt dåligt på avstånd. (Daniel)

Många av medarbetarna ser mötena som en träffpunkt där ledarskapet får möjlighet att utveckla sin känsla för lyhördhet och skapa relationer. Mötena blir också ett tillfälle för medarbetarna att framföra behov och önskemål. En medarbetare påpekar att mötena som träffpunkt är viktiga och kan ha flera uppgifter, bland annat fylla en social funktion då distansen försvårar denna.

Det finns både positiva och negativa aspekter med ett ledarskap på distans. En medarbetare uttrycker fördelarna så här:

[...] man slipper det här att man sitter och nöter på varandra, arbetskamrater och chefer dagligen. I och med att man träffas så sällan uppstår det ytterst sällan konflikter. Eftersom det inte är det här dagliga nötrandet och kommentarerna, [...] då hinner man inte bygga upp någon irritation. Det är fördelarna. (Adam)

Både chef och medarbetare framhåller dock hur problematiskt det är att skapa en fungerande social relation när ledarskap på distans tillämpas. Personliga möten mellan parterna blir sällsynta vilket medför svårigheter med att bygga och upprätthålla relationen mellan chef och medarbetare. Detta hävdas vara en direkt konsekvens av distansen. Alla respondenter framför på ett eller annat sätt en avsaknad av en social relation inte bara mellan chef och medarbetare, utan också medarbetarna emellan.

## 5.2.2 Kontakt och dialog mellan chef och medarbetare

Det empiriska materialet från intervjuer och observationer visar att i organisationen blir kontakt och dialog en stor del av diskursen när det gäller ledarskapet. Det handlar till stor del om hanteringen av information, uppfattningen om kanaler för information och användandet av dem. Detta påverkas av distansen. Distriktschef och medarbetare påpekar att detta är en av de största svårigheterna i organisationen, vilket inte anses vara en främmande konsekvens när chef och medarbetare inte träffas dagligen.

Distriktschefen upplever det problematiskt att hantera information i organisationen. Det handlar om spridning av information uppifrån: *Vad är relevant att vidarebefordra?* och *Vad kan anses lämpligt att förmedla?* är frågor distriktschefen ställer sig. Det gäller även att vara medveten om vilka kanaler man kan använda beroende på mottagare. De kanaler som används för kontakt och dialog är sektionmöten, telefon samt e-post. Kännedom om vilka medarbetare distriktschefen kan nå via de olika kanalerna är en förutsättning för att dialogen ska fungera. Telefon är det vanligaste och mest använda sättet för kommunikation på distriktsnivå – *den bästa kommunikationen har vi nog trots allt via mobiltelefonen* är ett påstående man ofta hör på företaget, och vilket de flesta är överens om. Om e-post sägs däremot följande:

Man förväntar sig ju med mail idag att man läser det ganska så ofta ändå. Man har lite krav på nåt sätt ändå. (Daniel)

Jag brukar säga det att det går fortare att skicka post hem till mig än att skicka ett mail. Det kan ju ta en vecka innan jag öppnar en mailbox. Så skicka mail är liksom ingen framkomlig väg. (Adam)

Ovanstående citat visar tydligt på den skiftande inställningen vad gäller hanteringen av e-post. Det är trots allt där den mesta informationen uppifrån sänds ut. Information från högre instans skickas oftast till distriktschefen som i sin tur portionerar ut denna till berörda. Distriktschefen menar att *"jag utgår ifrån att alla läser sina mail, men jag vet ju inte. Jag kan inte ringa alla"*. Han har uppmärksammat att alla medarbetare inte verkar se det som inkluderat i sina arbetsuppgifter att frekvent läsa sin e-post och svara för att tillgodogöra sig information. Det finns ett fåtal medarbetare som anser att *man måste ju söka information inte bara få information*. Ett synsätt som stämmer överens med distriktschefens uppfattning. Distriktschefen ser nedanstående situationer som problematiska:

Man är ju ute så mycket så det blir ju oftast gammal information man får. Ja det kan gå två veckor sen ligger där 40, 50, 60 mail och det är ju också gammal information, det är ju inte bra (Fredrik)

Medarbetarna anser att den information som kommer på e-post inte påverkar deras dagliga arbete och ser det därför inte som brådskande att tillgodogöra sig den. Några hävdar: *den kommer tids nog*.

Det är väl ett litet tomrum på den [informations-] biten... Sen är det frågan hur mycket nytta jag har av att veta vad som händer uppåt i organisationen. Påverkar det inte mitt dagliga arbete så kommer det ju förr eller senare ändå (Erik)



Svårigheten är väl att man inte får all information om vad som händer i företaget [...] Informationen kunde gott ha varit lite tydligare, kunde ha varit tätare. Men det är ju ingenting som egentligen påverkar jobbet. Det kan man utföra ändå (Daniel)

Distriktschefen upplever detta mycket frustrerande och uppmanar medarbetarna att *"öppna mailen!"*

Problemet är inte endast att man inte anser e-posthantering vara en del i arbetsuppgiften, utan detta är även beroende av verksamhetens villkor. Eftersom medarbetarna till större delen av sin arbetstid befinner sig ute på kunduppdrag betyder detta att man inte har möjlighet att vara uppkopplad under denna del av arbetet. Vill man ha information utan fördröjning innebär detta att man måste använda sig av telefonen.

Då måste de [kunden] ha kontakt med folk **nu**, då fungerar det inte att skicka ett mail för är jag inte inne så är det ingen som läser det mailet. Och då ringer de och då får man försöka planera det. (Benjamin)

Distriktschefen tror att tydligare struktur hade löst mycket av problemen i sammanhanget. Att ha fasta rutiner för när information ska ges och när svar förväntas hade underlättat hela processen. Distriktschefen efterlyser också ett system för att indikera hur viktigt och brådskande ett meddelande är. Han menar att det är viktigt att *"skapa tillfälle där alla får rätt information och att den kommer alla till gagn"*

På grund av att kontakt och dialog till så stor del måste ske på distans, blir tolkningen av informationen ett större problem, menar man. För att förhindra missuppfattningar och godtyckliga tolkningar krävs det tydlighet från ledarskapet i förmedlandet av information. Distriktschefen menar att han inte alltid vet hur exempelvis en skriven text uppfattas av mottagaren. Han försöker i e-postsammanhang vara så tydlig som möjligt, fundera på hur e-posten kan tolkas, hur svaret kan tänkas bli och så vidare, för att begränsa tolkningsutrymmet. Han menar att det alltid är viktigt att vara tydlig som chef, men att det ställs på sin spets när ledarskapet måste ske på distans. Även medarbetare framför vikten av att kommunicera tydligare när ledarskap på distans tillämpas.

Det måste du vara [tydlig] för annars kan man gå in mellan rader och du kan fylla på. Skickar du mycket via datorn måste det stå vad som gäller. Mycket tydligare där, du kan inte läsa mellan raderna. Du kan inte fråga mellan raderna. Det måste vara mer klara besked om det bara är på telefon och mail. Mer raka rör vad som gäller. (Benjamin)

En konsekvens av distansen är att kontakt och dialog i organisationen blir omständlig då man sällan befinner sig på samma plats. Detta leder till en mängd telefonsamtal mellan flera olika inblandade parter, både kund, olika medarbetare och chef. Distriktschefen upplever att mycket tid måste läggas på just telefonsamtal för att koordinera verksamheten. Som exempel menar han att han den senaste veckan lagt över 20 timmars övertid på att bara kommunicera med medarbetarna, och att detta är en direkt konsekvens av distansen. I en produktorganisation hade detta aldrig hänt, menar distriktschefen. Då hade man istället ställt sig bredvid varandra, diskuterat och funnit en lösning till problemen vilket spar mycket tid.

Sektionsmötena kan däremot vara ett direkt sätt att kommunicera. Dessa sker dock alltför sällan för att kunna kompensera för distansen. Som nämnts tidigare ser distriktschefen mötena som ett tillfälle att ge rätt information som kommer alla till gagn. Det finns skiftande uppfattningar om vilken betydelse mötena egentligen har ur denna synpunkt. För några av

medarbetarna upplevs mötena som mindre meningsfulla. Samma punkter återkommer utan nya perspektiv eller förslag till lösningar, vilket kommenteras här:

Det som är viktigast är ju de tekniska problemen sen har man ju alltid några stående punkter med arbetsmiljö, ekonomi och så vidare och det är **väl** viktigt med ett väl. För det är inte alltid det känns så jättegivande om kurvan går upp eller ner, eller hur ekonomikurvan går, visst är det bra att veta men det är ingenting som är avgörande för verksamheten. (Erik)

Mötena vi har, har sett likadana ut i så länge jag varit här. Ett tag gick jag inte, det var helt meningslöst. Kom upp samma frågor hela tiden. "Vad gör du? Jo, det går bra. Det går mindre bra för mig". "Nu har vi tappat den kunden. Jaha, det var synd". Ingen uppföljning alls mot kunder. [...] Samma svar varje gång. Att en inte har något att göra och en annan har jobb för två man. Meningslösa möte tycker jag. (Carl)

Distansen gör att saker tar tid och detta skapar merarbete menar respondenterna. Det blir dessutom mer kommunikationsproblem ju fler parter man blandar in. Som en följd av distansens påverkan på kontakt och dialog blir det strategiska arbetet lidande anser distriktschefen. Istället måste han fungera som en sambandscentral och göra brandkårsuttryckningar. Detta upplever han gör arbetet ineffektivt eftersom så mycket tid ska läggas på att just kommunicera.

### 5.2.3 Ledarskapets utrymme för kontroll

Det finns uppenbara problem med uppföljning och kontroll i denna typ av verksamhet menar distriktschefen. Dels är arbetet sådant att man aldrig vet exakt hur mycket tid som behövs läggas på ett uppdrag. Man kan inte planera och kontrollera detta skeende, men vissa åtgärder kan vidtas för bättre kontroll av själva arbetet menar han. Till exempel att ta reda på så mycket som möjligt om ett projekt innan man går in i det. Kanske kontakta andra distriktschefer och få stöd. Detta kan dock vara svårt menar distriktschefen, då alla verksamheter är unika och inga direkta referenser finns. Dessutom är det svårt att styra verksamheten på grund av det revirtänkande som finns sedan långt tillbaka i företaget. Vissa distrikt och kunder har sina respektive besiktningsingenjörer, och varken kund eller besiktningsingenjör släpper gärna in någon annan på området. Detta bidrar till svårigheterna med att styra och kontrollera verksamheten.

Ett problem är att distriktschefen hela tiden måste förlita sig på det som sägs via telefon. *"Det är svårt att värdera besked och jag är inte riktigt tillfreds med detta utan vill gärna skaffa mig en egen uppfattning."* För att kunna skapa kundtillfredsställelse måste man också lära känna personen man säljer in. Här är det lätt att bli desorienterad menar han, *"jag har ju ingen möjlighet att kontrollera alla medarbetare. Kunden ringer ju bara vid problem"*. För att kvalitetssäkra verksamheten ska distriktschefen följa med varje medarbetare ut på fältet vilket han inte tycker fungerar som någon slags kontroll utan mer som en uppföljning på arbetet. Han ser inte heller uppföljningen som ett problem eftersom han är medveten om sin roll som chef. Det kan kanske vara svårare för en medarbetare där det nära samarbetet med kunden gör att han kanske snarare identifierar sig med kunden än med företaget han har anställning hos. Dessutom kan vissa medarbetare uppleva distriktschefens närvaro som övervakning.

Det finns i nuläget ingen fungerande verksamhetsbeskrivning i företaget, vilket distriktschefen nämner som en negativ aspekt. Hade det funnits det, hade man haft någonting att falla tillbaka på och peka på vad gäller mål för verksamheten och kriterier för att bedöma resultat. Distriktschefen ser gärna att verksamhetsbeskrivningen skulle vara ett praktiskt tillämpbart dokument att använda i det vardagliga arbetet, som ett sätt för uppföljning av verksamheten och dess medarbetare. Idag är den enbart en pappersprodukt som man pekar på för att visa på kvalitetssäkring, men den går inte praktiskt att följa. Att inte ha en fungerande verksamhetsbeskrivning gör att kontroll och styrning av arbetet blir svårare, menar han: *"Det behövs en ordentlig uppstyrning av verksamheten."*

Medarbetarna är mycket medvetna om den ringa kontroll av arbetet som kan utföras av distriktschefen. Detta är dock något som omnämns ibland i mer negativa ordalag då det ofta handlar om att de är överbelastade och inser att distriktschefen inte har möjlighet att ha kontroll på detta.

Ja, det [distansen] ställer stora krav på en chef så att säga och på mig så att säga. Jag måste ju tala om mina behov och jag måste se mina svagheter och tala om mina behov för chefen så att han får reda på det. Han ser ju inte det. Han får ju inte reda på det av någon annan om jag inte gör det själv eftersom vi träffas så sällan. (Fredrik)

Vissa chefer har inte brytt sig om vad man har sysslat med överhuvudtaget, dom har inte haft en blekaste aning om vad man har gjort.

**Kan chefen se hur mycket alla har att göra?**

Om han vill så ser han det ju i datorn. Han ser ju hur mycket jag skulle ha gjort förra månaden, vad som skulle ha varit besiktigat då, och har jag inte gjort det så finns det ju en anledning om min tidrapport sen är full med en massa uppdrag. (Adam)

Det empiriska materialet visar att genom tätare kontakt tror medarbetarna att chefen skulle kunna öka sin översikt över medarbetarnas situation. Denna kontakt kan fylla två syften; nämligen både att chefen kan kontrollera medarbetarnas situation samtidigt som kommunikationen kan fylla en social funktion.

Medarbetarna ser även positiva sidor av de begränsningar i kontroll chefen kan ha. Det finns en tillfredsställelse i att planera, utföra och avrapportera sitt arbete utan känslan av bevakning.

Fördelar är ju att han inte tittar på allt vad jag gör. Det är ju ingen direkt övervakning.[...] Jag menar det är ju lite det vi har inom företaget vi har ju frihet under ansvar [...]  
(Benjamin)

Man kommenterar även det nödvändiga i att en chef accepterar hur distansen påverkar möjligheten till kontroll.

En chef som kommer in här som är van att gå runt och "dra folk i örat" han hade ju fått spader här för han har ju noll koll på vad vi gör. Om vi ligger hemma på soffan eller vi jobbar som satan det har han ingen aning om. Det måste vara en chef som är van vid det här arbetssättet som vi har. (Erik)

Några medarbetare framför att det är chefens ansvar att ta de möjligheter som finns till kontroll. Genom ökad kontakt med medarbetarna är detta möjligt. Detta är ett av de få sätt som finns tillgängliga.

Att ta kontakt med sitt folk annars får han ju inte reda på vad som händer och då kan han inte stämma i bäcken om det är några dumheter på gång ute. Ryktesspridning eller vad det vara månne. (Benjamin)

Vill chefen veta vad jag gör får han ju ringa och fråga, svårare än så är det ju inte. (Erik)

Som framkommit i respondenternas svar anser både medarbetare och chef att kontrollmöjligheterna från ledarskapets sida är relativt begränsade. De menar att detta kan hänvisas till det faktum att ledarskapet måste ske på distans.

## 5.2.4 Lojalitetsproblematik och ledarskapets möjlighet att skapa integration

Distriktschefen vill se till att medarbetarna verkligen känner sig integrerade i företaget, men hur gör man detta när man inte träffas funderar han. Det som gör integrationen problematisk för ledarskapet är det faktum att flera medarbetare valt arbetet just på grund av dess självständiga karaktär.

Det är ju oerhört stimulerande för varje person att både planera sitt jobb, utföra det och avrapportera det [...] Det tror jag känns rätt så kul för de flesta som jobbar här. (Daniel)

Detta hämmar dock känslan av tillhörighet till företaget, man ser sig mer som ett företag i företaget. En del av medarbetarna uttrycker denna känsla av att delvis arbeta separat från företaget.

Man är ju väldigt... som jag sa så på nåt sätt är man ju en ensamvarg, man är ute, man sköter sig själv, man är företaget. Det andra är ju organisation lite grand i periferin. (Adam)

Distriktschefen har funderat mycket på hur man kan främja medarbetarens integration i företaget. Mötena tas upp som en funktion där möjligheten finns att avhjälpa känslan av avstånd mellan medarbetare, medarbetare och chef samt medarbetarens tillhörighet i företaget. Det är egentligen inget som påverkar själva utförandet av arbetet menar någon, utan det handlar mer om känslan av delaktighet. Uppfattningen om mötenas betydelse för integration i företaget går dock isär. Vissa uttrycker att mötena inte kompenserar för känslan av delaktighet.

Distriktschefen tror att arbetsgrupper skulle kunna vara ett bra sätt för medarbetarna att känna sig mer delaktiga och integrerade i företaget. Detta har också börjat ta form genom ett projekt han startat vilket innebär att utforma mindre grupper som får tydligt ansvar för att informera sig själva och sina kollegor om exempelvis förordningar från Arbetsmiljöverket. Genom detta vill distriktschefen bland annat skapa delaktighet och få till stånd ökat samarbete mellan medarbetarna på avdelningarna. Detta verkar få blandad respons från medarbetarna:

Dom trodde ju på personalavdelningen att vi kände att vi arbetade i grupper, men det är nog ingen som känner att vi gör. Man är en egen individ och en egen grupp i gruppen. (Adam)

### **Det här med arbetsgrupper?**

Ja det är bra. Det har jag tagit upp många gånger innan, att man är en grupp som har en del av det redan som jobbar tillsammans, det är bra. Det har jag jobbat på innan men det har varit svårt. Jag tycker att det finns ett underlag till arbetsgrupper, men det är ingen som har orkat organisera upp det, ta tag i det "det har ju gått innan så..."

### **Tror du det är den generella uppfattningen att det är bra?**

Nja folk i allmänhet är rädda för förändring, det spelar ingen roll vilken, förändringar är alltid nåt okänt. (Fredrik)

Distriktschefen nämner också risken med att det bildas subkulturer inom företaget då de anställda på grund av distansen inte känner sig integrerade i verksamheten. Ett självständigt arbete som leds på distans gör att individuella arbetssätt utvecklas. Detta riskerar att försvåra integrationen vilket i sin tur kan bilda grogrund för subkulturer menar distriktschefen. En medarbetare menar att det till viss del är ledarskapets uppgift att "knyta dem till sig" så att detta inte uppstår.

Från företagets sida gäller det nog att ha knutit upp sina anställda så pass bra tidigare så att detta inte händer.

### **Är det en uppgift för en chef då?**

Ja, i första hand. (Daniel)

Problemen handlar inte bara om medarbetarens mindre starka koppling till företaget, utan även om medarbetarens förbindelse till de kunder de utför uppdrag åt. I och med distans mellan medarbetare, chef och företag finns risk för större koppling till kunderna än till det företag man är anställd hos.

### **Risk för lojalitetskonflikt?**

Stor risk för man arbetar ju om man räknar de större kunderna så träffar jag ju dem mer än jag träffar mina medarbetare och min chef här. Så visst känner man en stor lojalitet till sina kunder. (Erik)

Distriktschefen ser en problematik i medarbetarens lojalitet till kunder jämfört med lojaliteten till företaget. Det finns exempel på situationer när detta aktualiserats.

[...] Vi har flera bevis genom att när folk har slutat här då har man tagit kunderna med sig till det nya företaget och då måste man ju ha haft en väldigt bra kontakt med kunden. (Daniel)

Några medarbetare ser kopplingen till kunden på följande sätt:

En del som är ute och besiktigar här sätter sina kunder först. Jag kan förstå dem, det är ju deras levebröd. En etablerad släpper inte jobb till någon som är fyrkantig och tvär mot kunder. Då är det en risk att han missar den kunden sen. Kunden kan ta ett annat företag. Så de är måna om sina egna kunder. (Carl)

Citatet visar även på det "revirtänkande" som kan finnas inom företaget. Detta är speciellt förekommande på en av avdelningarna där attityden är att man pratar i termer av "mina kunder". Den kontakt medarbetarna har byggt till "sina kunder" är alla måna om att sköta, och de vill inte att någon annan ska besöka deras kunder. Medarbetarna litar inte alltid på varandra när det gäller att utföra uppdrag på det sätt man själv anser vara korrekt. Detta handlar mer om den informella kontakten mellan kund och medarbetare än den tekniska kompetensen.

Medarbetaren och kunden har efter flera års kontakt byggt upp en kundrelation som de trivs med. Denna relation riskeras då om man släpper uppdraget till någon annan.

Problematiken kan även försvåras av den distriktsindelning som råder på denna avdelning. Indelningen innebär att Skåne är geografiskt uppdelat mellan medarbetarna. Detta menar man ger utrymme för revirtänkande och starkare kopplingar till kunden, vilket innebär att medarbetaren kan känna sig mer lojal mot kunden än mot företaget.

Distansen gör att medarbetarna känner sig mindre integrerade i företaget samtidigt som den geografiska distriktsindelningen skapar större koppling till kunden jämfört med företaget. Här nämns återigen vikten av att ledarskapet knyter medarbetarna till företaget på ett tydligare sätt. Detta anser distriktschefen är komplicerat när ledarskapet måste ske på distans.

### 5.3 Vad sker konkret angående ledarskapet i organisationen?

Under vår vistelse på företaget handlade mycket av distriktschefens vardag om samordning mellan de olika delarna av verksamheten. Han innehar en typ av koordinerande funktion där kontakt ska ske både uppåt, men även nedåt i organisationen samt utåt gentemot kunder. Även kommunicerande med andra kontor i landet förekommer, vilken är en av hans uppgifter.

Mycket tid läggs på att besvara samtal, främst interna men även externa. De interna samtalen gäller till stora delar lösningar på olika problem, allt från införskaffande av nya hjälmar till meddelande om förseningar i ett visst projekt. Ärendena är av varierande karaktär, både enklare problem men också mer komplicerade frågor behandlas. Distriktschefen är hela tiden tillgänglig för både kunder, administration och ingenjörer via telefonen. Kundsamtal med mindre eller ny kund slussas till distriktschefen som ordnar vidare uppföljning på det. Kundsamtalen diskuteras många gånger även med administrationen. Gamla kunder slussas oftast till besiktningsingenjörerna direkt eller till administrationen.

Under arbetsdagen hanteras ungefär tio e-postmeddelande uppifrån som ska följas upp, besvaras, föras vidare eller behandlas på något annat sätt. Distriktschefen går kontinuerligt igenom inkommande e-post och åtgärdar dessa efterhand.

Administrativa problem ska bearbetas, bland annat tidrapportering och reseräkningar. I distriktschefens uppgifter ingår även att skriva avtal med kunder. Dessutom ska medarbetarnas dokumentation av utförda arbeten korrekturläsas för inre verifiering, och det är distriktschefen som arbetar med detta.

Distriktschefen utför det mesta av sitt arbete sittande vid sitt skrivbord, men rör sig även mellan olika medarbetare som befinner sig på kontoret. I och med kontorslandskapet har han ingen dörr att stänga om sig och detta bidrar till hans tillgänglighet på kontoret. Bidrar till tillgängligheten gör dessutom hans öppna attityd gentemot medarbetare som behöver ta hans tid i anspråk. Detta upplevs oftast inte som något problem för honom. Vissa ärenden kan dock ha något av en bagatellartad karaktär, vilka skulle kunna lösas utan distriktschefens inblandning.

På de möten som distriktschefen håller tas olika operativa och praktiska problem upp. Även ekonomiska frågor tar plats här, där omsättning och budget presenteras. Vid tillfället för vår observation av ett av dessa möten lade distriktschefen mycket tid på att förklara var man via datorn kunde hämta ner information angående olika föreskrifter. Vidare diskuterades arbetsläget där en nyanställning var på gång. Rekryteringen sköts av distriktschefen med viss

hjälp av HR-avdelningen på kontoret i Stockholm. Distriktschefen bad medarbetarna om hjälp med vilka krav han ska ställa, vilka behov som ska fyllas angående platsannonser. Det råder underbemanning på Malmökontoret och de flesta verkar lite stressade av detta. Även tekniska frågor diskuterades under mötets gång. En del tid lades på presentation av ett Växjöseminarium några av medarbetarna varit på. Här sätter sig distriktschefen bland åhörarna och låter två medarbetare ha ordet. Det finns inte någon speciell hierarkisk ordning på mötet, i samspelet med medarbetarna uttrycks ingen explicit ledarroll. Intrycken av mötet är snarare att det är informellt, fritt och inte styrt mer än efter föregående mötesprotokoll som används som en lös dagordning. Mötet upplevs som familjärt och det är tillåtet med en skämtsam attityd emellanåt. Distriktschefen har en relativt tillbakadragen roll och det märks att när han diskuterar gör han det med jämlikar som har (de flesta) starka viljor och bestämda åsikter. Mötet har heller inte en exekutiv roll i sammanhanget - det beslutas inte mycket utan informeras mest. Frågor kring arbetsbelastningen tas upp men får ingen konkret lösning. Det allmänna intrycket av mötet är att det handlar mer om information och trivsamt samvaro snarare än att det är uppstyrt och strikt formellt. Sättet ledarskapet uttrycks på av distriktschefen, hans relativt ödmjuka och lyhörda inställning till sin position som chef, accentueras på mötet.

# 6 Analys

Nedan följer analys av den empiri som presenterats ovan. Analysen görs till en början utifrån den teoretiska ram vi tidigare presenterat. I kapitlet därefter tar vi ett ytterligare steg och fördjupar oss i det vi anser vara en del av kärnan i problematiken, *Kommunikation*.

## 6.1 Hur talar man om ledarskap i organisationen?

När det gäller respondenternas diskussion kring ledarskapet i organisationen rör den sig kring förväntningar på chefen och uppfattningar om vad han bör och ska göra. Föreställningar och förväntningar om ledarskapet och hur det ska utövas kommer både från chefen själv, från medarbetaren och från högre instans. Att chefer måste anpassa sig till och förhandla med olika synsätt och attityder både ifrån underordnade, högre ledning men även andra enheter menar flera forskare.<sup>37</sup> Man påpekar att chefer ofta hamnar mellan de värderingar och normer den högre ledningen samt företaget utåt står för, och de som finns hos den funktionella organisationen där det operativa arbetet sker. Även Yukl tar upp detta och menar att de som interagerar med ledare ständigt uttrycker och kommunicerar förväntningar om lämpligt agerande. Dessa krav är dessutom ofta konkurrerande.<sup>38</sup>

Detta stämmer väl överens med situationen hos företaget i föreliggande studie. Det finns tydliga krav från medarbetarna på medbestämmande och ett icke-auktoriärt och serviceinriktat ledarskap. Som chef förväntas man i denna organisation både styra upp verksamheten, hålla sig uppdaterad inom de olika avdelningarnas specialområde, fungera som ett bollplank gentemot medarbetaren, upprätthålla sociala relationer, föra medarbetarnas talan både utåt och inåt i organisationen samt besvara medarbetares frågor kring rent praktiska detaljer. Många av medarbetarna uttrycker också krav på chefen och ledarskapet som innebär ett mer kundorienterat synsätt där besök och möten med kunderna är viktigt. Det rör sig alltså om krav på detaljnivå samtidigt som förväntningar också finns på en övergripande strategi och utveckling för medarbetarnas arbetssituation.

Distriktschefen känner dock krav på sig från högre instans att ledarskapet ska fungera utvecklande och strategiskt för företaget, och att detta dessutom ska ske med en uttryckligare auktoritär ton. Han ska också föra företags talan gentemot medarbetarna.

Situationen med de olika förväntningarna på ledarskapet gör att distriktschefen måste medla och anpassa sig till dessa skilda förväntningar. I det operativa arbetet fungerar chefsrollen som en kommunikativ och ickeauktoriär funktion, medan det utåt och uppåt sett krävs en mer explicit ledarroll. Detta fordrar på något sätt en förmåga att kunna pendla mellan olika roller och slipa av deras ytterligheter för att kunna motsvara de krav som ställs från olika

---

<sup>37</sup> Alvesson, Mats, Organisationskultur och ledning, 2001- Bolman, Lee G - Deal, Terrence E, a.a.

<sup>38</sup> Yukl, Gary, a.a.



håll i organisationen. Dessutom måste detta balanseras med de egna förväntningarna på ledarskapet. Viljan att vara mer av en "ledare än en chef" uttrycks tydligt av distriktschefen. Dock anser han inte att utrymme finns för detta i organisationen.

Utifrån den teoretiska diskussionen om ledarskap som appliceras på det resultat som framkommit, blir det tydligt att förväntningar och krav från medarbetare som ställs på ledarskapet, till största delen handlar om det som traditionellt sett kan anses vara managementuppgifter. Det gäller kontroll, styrning och planering, alla saker som bedöms tillhöra begreppet management. I förhållande till diskussionen kring ledarskap i teoridelen kan man konstatera att inte mycket av det visionära och inspirerande ledarskapet finns representerat i respondenternas förväntningar på det. Endast en medarbetare nämner strategi och vision som något som ska ingå i ledarskapet. Det som däremot kan noteras är det vi benämner triviala aktiviteter. I och med medarbetarnas syn på ledarskapet som också en social funktion, där chefen ska kunna ge respons på medarbetares tankar – fungera som ett bollplank, samt visa intresse inte bara för deras arbete utan även deras person, är detta aktiviteter som kan härledas till denna mer triviala aspekt av ledarskapet.

Emellertid känner distriktschefen krav uppifrån på den delen av ledarskapet som mer handlar om visioner och strategier. Dessutom är detta något han själv skulle önska att det fanns utrymme för. Distriktschefens uppfattning om varför det inte finns utrymme för dessa delar av ledarskapet bottnar i den stora mängd tid och resurser han måste lägga på att tillfredsställa de förväntningar som finns på kontroll, planering, service och administration.

## 6.2 Ledarskap i en organisation med distans som förutsättning

I empirin lyfter respondenterna fram vissa specifika områden och visar på att när distans fungerar som förutsättning för ledarskapet får detta konsekvenser för detsamma. Utifrån den teoretiska diskussionen kring ledarskap som tidigare presenterats, där ledarskap inte bara inbegriper visionära, kreativa och inspirerande verksamheter, utan även samordnande, kontrollerande och administrativa delar samt triviala aktiviteter såsom föra samtal, lyssna och skapa sociala relationer, kommer empirin analyseras. Analysen kommer att delas in utifrån de uppmärksammade områdena som uttrycks av respondenterna under rubriken *Distans som förutsättning för ledarskapet*. Mötet kommer att tas upp som ett sammanlänkande avsnitt utifrån föregående rubriker.

### 6.2.1 Den sociala relationen mellan chef och medarbetare

Ett område som diskuteras flitigt hos både medarbetare och chef när det gäller ledarskap i förhållande till distans, handlar om att bygga och upprätthålla sociala relationer. Detta är en del av ledarskapet som till viss del kan lyftas fram som en av de mer triviala faktorerna där man poängterar sådant som att kunna lyssna, föra samtal, samt vara uppmuntrande.<sup>39</sup> Detta har som nämnts i teoridiskussionen inte fått speciellt mycket utrymme i traditionell

---

<sup>39</sup> Alvesson, Mats – Sveningsson, Stefan, a.a.

ledarskapsforskning. Dock visar det sig att de uppgifter som sysselsätter ledarskapet i många organisationer och även i det undersökta företaget, i mångt och mycket kan hänvisas till just dessa triviala aktiviteter.

I undersökta fall kanske de triviala aktiviteterna inte kan ses som speciellt triviala, utan snarare anses vara en viktig och relativt komplicerad del i ledarskapet. På grund av att ledarskapet i organisationen sker på distans, är de triviala aktiviteterna något som blir ytterst svårhanterligt. Tid måste läggas på det som vanligtvis sker rent automatiskt i en organisation, till exempel det respondenterna kallar "korridor snack". Det är något som visar sig vara av stor betydelse i en organisation då man genom informella kontakter bland annat har möjlighet att skapa och bygga relationer samtidigt som man får kännedom om andra medarbetares situation.<sup>40</sup> Informella kontakter i en organisation som denna blir besvärliga och kan inte anses vara speciellt vardagliga eller triviala, eftersom det inte finns något forum för denna typ av aktivitet. Detta är något som kanske vanligtvis tas för givet, men som tydligt märks när man inte har kunnat finna något som ersätter det. I en organisation är detta något som ledarskapet måste kompensera för. Kravet på kompensation uttrycks i undersökta organisation från både chef och medarbetare, men upplevs som svårt att finna verktyg för.

Ledarskapet måste vara lyhört för att undvika missförstånd och minska avståndet mellan sig och medarbetarna. Begreppet lyhördhet syftar på ledarskapets förmåga och förhållningssätt att känna av rådande stämning bland medarbetare i organisationen. Det betyder att man måste lyssna på medarbetares behov, åsikter och önskemål.<sup>41</sup> I företaget blir en konsekvens av distansen att det blir problematiskt att vara lyhörd som chef. Tillfällena till fysiska möten är få och det är speciellt här, när man träffas på kontoret, som ledarskapet har möjlighet att känna av rådande stämning bland medarbetarna. Dessa tillfällen sker ytterst sällan i organisationen vilket försvårar möjligheten till lyhördhet för ledarskapet. Respondenterna är medvetna om att man i en organisation som denna, måste påtala sina behov för att dessa ska kunna uppmärksammas från ledarskapets håll.

Avsaknaden av kontakt och personliga möten innebär att när medarbetarna befinner sig på kontoret kräver de att distriktschefen ställer sig till förfogande, och är både närvarande och tillgänglig för medarbetaren när de så önskar. Däremot är det bara ett fåtal som ringer sina kollegor eller sin chef, för att prata om de inte har ett ärende eller problem som de behöver diskutera med någon. Medarbetarna menar att det inte finns tid att ringa upp sina kollegor eller chef när man är ute på uppdrag. Detta visar på en viss komplexitet i synen på de sociala relationerna. Man uttrycker en avsaknad av social kontakt, men det görs samtidigt väldigt lite åt denna problematik när man befinner sig utanför kontoret. Både medarbetare och chef upplever situationen på detta sätt, men ingen av parterna har funnit en lösning på problemet. Trots detta verkar det som om alla är överens om att ökad kontakt och kommunikation hade förbättrat situationen och stärkt de sociala relationerna.

Vidare nämns god atmosfär som en del i ledarskapet när det gäller de triviala aktiviteterna.<sup>42</sup> Även detta blir svårhanterligt när ledarskapet måste ske på distans eftersom medarbetarna sällan befinner sig på samma plats som sin chef och övriga medarbetare. Detta innebär i princip att chefen måste skapa denna atmosfär via de enskilda medarbetarna, och inte gemensamt med en arbetsgrupp som är närvarande.

---

<sup>40</sup> Larsen, Kristina, a.a. - Alvesson, Mats – Sveningsson, Stefan, a.a.

<sup>41</sup> Larsen, Kristina, a.a.

<sup>42</sup> Alvesson, Mats – Sveningsson, Stefan, a.a.

Det visar sig att man i forskning tidigare ansett vissa delar av ledarskapet som tämligen enkla och betydelselösa, varför dessa inte fått så stor uppmärksamhet. Dessa triviala aktiviteter kan dock sägas utgöra en viktig del av ledarskapet i företaget där distans är en spelregel att ta hänsyn till. I organisationen spenderas mycket tid på att få dessa delar att fungera.

## 6.2.2 Kontakt och dialog mellan chef och medarbetare

När ledarskapet måste ske på distans uttrycks problem med kontakt och dialog mellan medarbetare och chef. Hanteringen av information blir besvärlig och kännedom om vilka kanaler som kan användas krävs. Det finns inga fasta rutiner eller någon tydlig struktur för hur exempelvis information ska hanteras. Detta får till följd att delar som planering, organisering och koordinering - enligt diskussionen kring ledarskap typiska managementuppgifter - blir tidskrävande och skapar merarbete när de måste ske på distans. Dessa delar av ledarskapet sker inte i närvaro av berörda parter vilket får till följd att denna del av arbetet blir omständlig och kräver andra förhållningssätt än exempelvis i en produktorganisation, vilket respondenterna kommenterade. Detta innebär bland annat att andra kanaler än personliga möten måste användas.

I företaget används främst telefonen som kanal för att ha kontakt och föra dialog. Internet används framförallt när det gäller spridning av information i organisationen. Det kan ses som ett snabbt, smidigt, tidsberoende samt rumsberoende sätt att hantera information.<sup>43</sup> Detta förutsätter dock ett fungerande förhållningssätt till internet och e-postfunktionen. Respondenternas berättelser tyder på att organisationen har stora problem med användandet av internet och e-post. Distriktschefen anser detta vara mycket problematiskt då e-post är ett smidigt sätt för honom att nå flera medarbetare samtidigt. Relativt många av medarbetarna öppnar sin e-post ungefär en gång per vecka. Det finns dock exempel som visar på betydligt mer sällsynt e-postaktivitet. Eftersom de flesta vet att funktionen inte används dagligen påverkar det sättet för både chef och medarbetare att ta kontakt. På detta sätt upplevs internet och e-post i företaget ibland som en långsam och osäker process.

Medarbetarna framför också önskemål om mer information om vad som händer i företaget. När information från högre instans ska förmedlas neråt i organisationen används vanligtvis e-post. Ett par av medarbetarna påpekade att den information som fås via e-post från högre instans inte påverkar det dagliga arbetet. Detta kan vara en anledning till att många medarbetare inte anstränger sig för att öppna sin e-post frekvent, utan väntar till dess man kommer in på kontoret. Anmärkningsvärt är att de tidigare framfört önskemål om just mer information från företaget. Detta är en paradoxal situation som är svår att hantera. Man kräver en mängd information samtidigt som man inte tar sig tid att behandla den.

Då internet och e-post inte fungerar tillfredställande i företaget och de fysiska mötena är få försvinner många av möjligheterna till exempelvis informationsspridning. Härmed påverkas också förutsättningarna för planering, koordinering och organisering av verksamheten vilket blir ett hinder för ledarskapet.

Mot bakgrund av den långsamma och osäkra processen med internet och e-post används telefonen mer frekvent som ett sätt att planera, koordinera och organisera. Distriktschefen

---

<sup>43</sup> Strid, Jan, *Intern kommunikation*, 1999.

menar att detta får konsekvenser för fördelningen av hans tid. Att behöva kontakta medarbetare angående information eller andra arbetsrelaterade frågor via telefon är mer tidskrävande än att använda internet som kanal för exempelvis informationsspridning. I och med ovanstående faktum blir planering, koordinering och organisering av verksamheten komplicerad. Distriktschefen har en känsla av att behöva fungera som en sambandscentral där detaljer blir hans huvudsakliga bekymmer.

Det visar sig i empirin att delar av ledarskapet som hör till begreppet management, framför allt planering, koordinering och organisering, kräver stor arbetsinsats när det gäller ett ledarskap som sker på distans. Dessa områden blir tidskrävande framför allt då man har svårt att kompensera för de sällsynta tillfällen chef och medarbetare träffas ansikte mot ansikte.

### 6.2.3 Ledarskapets utrymme för kontroll

Som diskuterats i den teoretiska utgångspunkten är en av delarna i ett ledarskap kopplat till styrning och kontroll, det som traditionellt sett tillhör begreppet management. Att minimera avvikelser och förutsäga resultat tillsammans med övervakning och kontroll i olika former är viktiga uppgifter inom managementområdet. Mintzberg menar, som nämnts i teoridelen, att kontrollen är en funktion av arbetsdelningen. Detta innebär att medarbetarna har ansvar för utförandet av arbetsuppgifter, vilket kräver av chefen att följa upp och kontrollera både verksamhet och medarbetare för att nå tillfredsställande resultat.<sup>44</sup> I företaget blir arbetsdelningen extremt tydlig då medarbetarna utför arbetsuppgifterna utanför en bestämd kontorsfär och har givits stort utrymme av ledarskapet för själva utförandet av arbetet.

I och med att ledarskapet i undersökta organisation sker på distans, undergrävs möjligheter till kontroll. Att kunna hantera eller kontrollera ett arbete som inte är närvarande ställer krav på en chef i denna typ av organisation menar bland annat Allvin.<sup>45</sup> När regleringen av individens tidsmässiga, rumsliga eller sociala närvaro på arbetsplatsen lyfts bort försvinner en väsentlig del av arbetets traditionella reglering. Regleringen av närvaron är ett kraftfullt och vanligt verktyg för att kontrollera arbetet, men när arbetet inte har en bestämd plats förlorar verktyget sin auktoritet.

I undersökta företag upplever distriktschefen bland annat att han inte kan kontrollera de uppdrag medarbetare utför hos kund. Att uppdragen utförs finns det möjlighet att följa upp, däremot inte på vilket sätt de utförs. Man har som chef inte möjlighet att detaljstyra besiktningsingenjörernas arbete ute hos kund. I och med verksamhetens villkor, med ett ledarskap på distans och dessutom självständiga medarbetare, läggs mycket ansvar på medarbetarna. Detta i sin tur innebär att distriktschefen måste acceptera den minskade graden av kontroll och istället fokusera på andra delar i ledarskapet. Allvin anser att man måste finna andra kontrollverktyg och sätt för att hantera situationen. Han tar upp vikten av resultat av ett utfört arbete, snarare än själva utförandet av det. Det krävs då att man sätter upp tydliga mål för arbetet, kriterier för att bedöma resultaten och att man tydliggör ansvaret för olika aktiviteter. Detta ger rollen av mer lagledare och mindre övervakare för en person i chefsposition.<sup>46</sup> Ett ledarskaps roll här blir mer konsultativt där det centrala är att vägleda och

---

<sup>44</sup> Mintzberg, Henry, a.a

<sup>45</sup> Allvin, Michael, *Distansarbete*, 2001.

<sup>46</sup> Allvin, Michael, a.a. – Johansson, Anna, *Distansarbete ändrar chefens spelregler*, 1998.

stimulera medarbetare. Chefen utövar inte längre intern kontroll utan styr snarare genom utformning av ramar och gränser.<sup>47</sup>

I det undersökta företaget dominerar ändå försök till kontroll och granskning över målstyrning och vägledning. Det finns fortfarande moment i distriktschefens arbete som innebär detaljkontroll. Distriktschefen korrekturläser och granskar medarbetarnas rapporter och ska dessutom ha under uppsikt flera administrativa åtgärder som ska utföras. Dessa delar kan vara svåra att förena då verksamheten ställer krav på medarbetarnas självständighet men samtidigt också har krav på viss detaljstyrning.

Det finns emellertid en önskan om att kunna använda sig av en uppdaterad verksamhetsplan som sätter de gemensamma målen och ramarna för verksamheten. Distriktschefen efterlyser en verksamhetsbeskrivning som inte enbart är en pappersprodukt. Frånvaron av en fungerande verksamhetsplan pekar på de brister som finns i företaget vad gäller alternativ till kontroll, anser han. Här finns en möjlighet menar distriktschefen att kunna falla tillbaka på redan satta mål och använda sig av dessa i praktiken, och på det sättet leda genom målstyrning. Han har då möjlighet att till viss del undvika detaljstyrning och kan fokusera mer på rollen som lagledare och mindre på den som övervakare.

De verktyg för kontroll som kan utvecklas i en organisation som denna anger, istället för krav på beteende; förutsättningar och krav som medarbetarna själva måste erkänna och rätta sig efter - en slags reglering på metanivå. De verktyg som används reglerar snarare individens självreglering, vilket innebär att de är bättre anpassade till ett självständigt och distribuerat arbete, än den traditionella regleringen av närvaron.<sup>48</sup>

Vissa hävdar här att det fortfarande trots ökad självständighet i en organisation finns en lika stark kontroll över de anställda som i en traditionellt utformad organisation. Skillnaden är bara att kontrollen tagit en annan karaktär och istället utövas av de anställda själva - självreglering.<sup>49</sup> I företaget kan man se spår av denna typ av egenkontroll. Att själv få utforma, planera och rapportera sitt arbete och därmed själv ha visst ansvar för kontrollen av det, gör att besiktningsingenjörerna känner sig tillfredsställda vad gäller förutsättningarna för arbetet. Kontrollen blir då snarare synlig som ett ömsesidigt förtroende mellan medarbetare och chef än som övervakning. Så trots få möjligheter till målstyrning och vägledning i organisationen finns ändå sätt att få en fungerande verksamhet oaktat den minskade traditionella kontroll ett ledarskap på distans kan innebära.

#### 6.2.4 Lojalitetsproblematik och ledarskapets möjlighet att skapa integration

Att få medarbetare att känna sig integrerade och stärka lojaliteten gentemot företaget är en del av ledarskapet. Det som togs fram i teoridelen som en traditionell syn på ledarskapet handlar bland annat om att skapa engagemang och kunna samla medarbetare kring gemensamma visioner och värderingar. Genom att göra så skulle integration och lojalitet kunna skapas kan man hävda.

En svårighet för ledarskapet när det måste ske på distans är att få medarbetarna integrerade i verksamheten och företaget i övrigt. När företagets villkor är sådana att

---

<sup>47</sup> Sandberg, Sara – Fogelberg Eriksson, Anna, a.a. – Yukl, Gary, a.a.

<sup>48</sup> Allvin, Michael, a.a.

<sup>49</sup> Sandberg, Sara – Fogelberg Eriksson, Anna, a.a.

medarbetarna arbetar skilt från ledarskapet och andra delar av företaget, finns det en risk att de inte känner sig integrerade i verksamheten vilket kan innebära stora utmaningar för ledarskapet. I företaget bekräftar medarbetarna känslan av avstånd och icke-tillhörighet när de anser sig vara individer snarare än del i en helhet - ett "företag i företaget". Distriktschefen tar även upp risken med att det bildas subkulturer bland annat beroende på känslan av att man inte är integrerad i företaget. Detta skapar än mer individualister, vilket distansen förstärker genom att försvåra möjligheterna till närhet och skapandet av engagemang, gemensamma mål och värderingar.

Det finns studier som visar att distans och förlorad kontakt med ledarskap och företag kan kompenseras genom närhet till kollegor. Moberg har i sin studie av satellitkontor<sup>50</sup> kunnat konstatera att närheten till kollegor inom gruppen på satellitkontoret till viss del kan kompensera för bristande kontakter med övriga kollegor, chef och företaget i stort.<sup>51</sup> Förutsättningarna i undersökta företag ser dock annorlunda ut. Här arbetar medarbetarna individuellt och självständigt på uppdrag av kunderna, vilket gör att även kontakten med kollegor går förlorad. Det innebär alltså ingen kompensation vad gäller att främja integration och delaktighet. Ledarskapets uppgift att integrera medarbetarna i verksamheten blir då än mer komplicerad.

Som ett sätt för ledarskapet att försöka skapa mer delaktiga och integrerade medarbetare har distriktschefen arbetat fram ett förslag till arbetsgrupper. Det innebär att mindre grupper utformas där medarbetarna har gemensamt ansvar för vissa delar av arbetet. På detta sätt tror man att delaktighet och samarbete främjas på samma gång som utanförskap motverkas. Andra studier har visat att så är fallet. Som nämnts ovan är det viktigt att kompensera för den förlorade kontakt med företaget och ledarskapet som kan förekomma när man arbetar skilt från dessa. Arbetsgrupper tas upp som ett exempel på en sådan kompenserande faktor som avhjälper känslan av utanförskap och av att inte vara integrerad i företaget.<sup>52</sup>

Det paradoxala i diskussionen kring integration och delaktighet är viljan att få medarbetarna att känna sig integrerade och delaktiga samtidigt som man kräver stor självständighet och ansvar från dem. Företaget fordrar att medarbetarna ska ta stort individuellt ansvar och vara initiativrika, speciellt i förhållande till kunden. På samma gång vill man att medarbetarna ska vara knutna till företagets gemensamma visioner och värderingar. Härmed kommer vi omedelbart in på lojalitetsproblematiken. I och med distans mellan medarbetare, chef och företag finns risk för större koppling till kunderna än till det företag man är anställd hos.<sup>53</sup> Det är svårt att veta var gränsen går mellan främjande av kundrelationer för företagets vinning och illojalitet. Att inneha en god kundrelation innebär att man "säljer in" sin arbetsgivare, vilket ju helt överensstämmer med företagets intention. Detta kan även leda till fler uppdrag och gott anseende på marknaden. Denna kundrelation beror till stor del på besiktningssingenjören, då det är denne som representerar företaget gentemot kunden. Det blir svårt att veta när gränsen för medarbetarens självständighet och initiativrikedom nås och relationen till kunden kan börja kallas illojalitet.

---

<sup>50</sup> Satellitkontor innebär att en del av en verksamhet flyttas ut och bildar en egen del i företaget, geografiskt avskild från huvudkontoret.

<sup>51</sup> Moberg, Anna, *Närhet och distans*, 1997.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Alvesson, Mats, *Ledning av kunskapsföretag*, 2000. - Larsen, Kristina, a.a.

För ledarskapet innebär detta en svår balansgång mellan att få medarbetarna integrerade, delaktiga och knutna till företagets gemensamma visioner och värderingar samtidigt som man vill bibehålla initiativrika, självständiga och kundinriktade individer.

Det visar sig att problem finns knutna till ledarskap och distans när det gäller lojalitet och integration. Den del av ledarskapet som handlar om engagemang, motivation och att samla medarbetarna kring gemensamma visioner och värderingar, blir även den komplicerad när distans utgör en förutsättning för ledarskapet. Eftersom avstånden är stora och de naturliga samlingspunkterna få, är det svårt för ledarskapet att inspirera, engagera och motivera samt få medarbetarna att känna sig lojala, delaktiga och integrerade.

### 6.2.5 Mötet

Ett av de få tillfällen medarbetare och chef träffas ansikte mot ansikte när ledarskap på distans tillämpas, är vid sektionmötena. Syftet med dessa möten kan uppfylla olika faktorer som finns representerade under de olika delarna i ett ledarskap som tagits upp i teoriavsnittet; exempelvis förmedlandet av visioner, planering och organisering samt ge tillfälle för samtal och skapandet av sociala relationer. Observationer och intervjuer i företaget har visat att just så är fallet. Förväntningar om mötets funktion och betydelse blandas med uppfattningen om vad som verkligen sker. Distriktschefen uttrycker en tro och förhoppning om mötet som motivationshöjande. Det är svårt att se i vilken mån detta verkligen uppfylls. Däremot är det klart att mötet fyller en social funktion då detta blir en plats för gemenskap med både arbetsrelaterade men även informella diskussioner. Mötet fyller också en organiserande och koordinerande funktion då det blir ett tillfälle där det finns möjlighet till omfördelning och planering av uppdrag då arbetsbelastningen ibland kan vara ojämnt fördelad. Distriktschefen ser även mötet som ett tillfälle att sprida information till medarbetarna. Som tidigare nämnts anser han då att "samma och rätt information" kommer alla till gagn, vilket undviker att ge medarbetarna en känsla av utanförskap eller försummelse.

Mötet blir en förening av olika delar som representerar ledarskap i den tappning vi presenterat ovan. De uppmärksammade områdena sociala relationer, kontakt och dialog, kontroll samt lojalitet och integration är område som alla på olika sätt kan knytas till mötet.

Påtagligt i företaget är den skiftande inställning till sektionmötena som finns. Medan avdelning Alfa träffas varannan vecka, anser avdelning Gamma att det räcker med att ha möten tre till fyra gånger per år. Detta anser distriktschefen är alldeles för lite. För att kunna ha en överblick över aktuella händelser och arbetsläget krävs det en kontinuerlig träffpunkt, menar han. Vidare anser han att det är genom mötena som han har möjlighet att engagera, motivera, delvis kontrollera samt få tillfälle att vara lyhörd för medarbetares behov och åsikter.

Vid en närmre analys av mötena skulle man kunna visa på lite väl stor tillit till dess effekt. Förhoppningarna på vad ledarskapet vid mötena ska kunna resultera i kan anses vara lite väl tilltagna, då allt som inte annars kan hanteras måste ske vid dessa få tillfällen. Distriktschefen vill vid mötena kunna täcka in alla aspekter av ledarskapet, det vill säga både traditionella perspektiv på ledarskap, men också managementuppgifter samt triviala aktiviteter. Vid dessa sällsynta och korta tillfällen blir detta svårt att förena. Brist på tid leder till att prioriteringar måste göras, vilket i detta fall betyder att sociala relationer och

informations spridning får mer utrymme än till exempel förmedlandet av strategier och visioner.



## 7 Initiala slutsatser

Med hänsyn till diskussionen kring ledarskap i teorigenomgången, blir vår initiala slutsats att leder sina medarbetare gör man inte bara genom visioner och motivation, kontroll och koordinering, utan även genom triviala aktiviteter som lyssnande och kommunicerande. Trots att ledarskap kan knytas till dessa mer vardagliga verksamheter blir detta betydligt mer problematiskt då ledarskapet måste ske med fysisk distans mellan chef och medarbetare. Det som framkommer i undersökningen på företaget är att både medarbetare och chef anser distansen ha stor inverkan på ledarskapet. Det krävs stor ansträngning av en chef som leder på distans för att överhuvudtaget kunna utföra de mest triviala aktiviteter som exempelvis ha informella samtal med sina medarbetare, något som i många organisationer kanske anses vara en självklarhet. Dessutom finns förväntningar från medarbetarna på lyhördhet från ledarskapets sida, något som också är svårt att tillgodose på grund av distansen. Ovanstående områden kommer lätt i skymundan när man generellt sett talar om ledarskap. Det visar sig dock i denna organisation att områdena kräver stor uppmärksamhet och mycket tid. Detta innebär att de inte kan ses som speciellt triviala.

Även de delar av ledarskapet som hänvisas till begreppet management, exempelvis kontroll och koordinering blir ytterst problematiska och tidskrävande när distansen är en förutsättning för ledarskapet. Chefen får lägga mycket kraft på att samordna och koordinera verksamheten via kanaler där individer inte träffas personligen, vilket utgör ett hinder för ledarskapets effektivitet. Att e-post och internet inte fungerar tillfredsställande medverkar till ineffektiviteten. På grund av distansen förskjuts även ledarskapets möjlighet till kontroll. Frånvaron av frekvent närvaro innebär ett glapp mellan chef och medarbetare vilket i sin tur gör att detaljkontroll är svår att uppnå. Trots detta görs det försök till denna typ av kontroll, exempelvis genom granskning av tidrapporter och andra typer av dokument. Genom att medarbetarna utför arbetsuppgifter med stor självständighet innebär det dock att ömsesidigt förtroende måste finnas mellan distriktschef och medarbetare.

Som noterats ovan tar triviala aktiviteter och managementuppgifter den större delen av distriktschefens ledarskap. Det som blir åsidosatt är den traditionella bilden av ett ledarskap, det vill säga ett ledarskap med visioner, strategiskt arbete samt motivation och påverkan av föreställningar och tankar. Fallundersökningen som utförts i en organisation som tillämpar ledarskap på distans ger indikationer på att distansen styr ledarskapet att både frivilligt och ofrivilligt lägga större kraft på faktorer som koordinering, försök till kontroll samt skapandet och upprätthållandet av sociala relationer. Härmed finns lite utrymme för ledarskap i den form vi tidigare nämnt. Distriktschefen anser detta vara ett problem, då han gärna lagt mer resurser på denna del av ledarskapet. Han ser den typ av ledarskap han tillämpar som en konsekvens av distansen. Han menar att det blir nödvändigt att lägga mycket tid på koordinering och administration när distans som förutsättning råder. Han menar själv att det skulle vara önskvärt att driva ett mer visionärt inriktat ledarskap. Ser man detta i förhållande till de problem som finns i organisationen: att medarbetarna ser sig mer lojala med kunden än med organisationen, att distriktschefen upplever att han inte har kontroll på medarbetarna, att de

flesta uttryckligen saknar sociala relationer och så vidare, så är detta delar som förespråkare för det visionära ledarskapet genom motivationshöjande och visionära aktiviteter anser sig bekämpa. En möjlig slutsats skulle då kunna vara att distriktschefen borde fundera kring detta i sitt sätt att leda. Ett visionärt ledarskap skulle kunna vara ett mer långsiktigt sätt att se på ledarskapet, istället för att göra brandkårsuttryckningar som löser problem tillfälligt. Det kan dock ifrågasättas huruvida mer och bättre visioner och strategiskt ledarskap kan tillskrivas den enorma effekt i en organisation som det i traditionell ledarskapsforskning många gånger anses ha. Kanske kan lösningen här snarare vara ett ledarskap som är inriktat på samordning och praktisk problemlösning men som ger större utrymme för det som anses vara triviala aktiviteter såsom kommunikation, främja goda sociala relationer samt skapa förutsättningar för ett gott arbetsklimat.

Vår slutsats gäller undersökta verksamhet och skiljer sig en del från den forskning som hävdar att man genom att leda på distans inte kan göra på samma sätt som i en organisation utan denna förutsättning. I dessa forskningssammanhang pekar man på betydelsen av att leda genom gemensamma mål och motivation,<sup>54</sup> vilket inte riktigt är fallet i föreliggande företag. Istället dominerar försök till kontroll och samordning över målstyrning och motivation. Detta anser vi vara ett mycket intressant fenomen och väl värt att fundera vidare på. Det finns dock tecken på en anpassning efter de behov distansen skapar. Exempel på detta är strävan efter en fungerande verksamhetsplan, utformande av arbetsgrupper, social samvaro utöver den rent formella vid tid på kontoret samt användandet av mötena som kompensation för distansen. Dessa delar ger en ökad fokusering på kommunikationen i organisationen, något vi valt att resonera kring i nästa kapitel som en utvidgning av uppsatsen.

---

<sup>54</sup> Se avsnitt 6.2.3

## 8 Kommunikation

Brukligt är att i teoriavsnittet i början av uppsatsen gå igenom de teoretiska resonemang som senare ligger till grund för analys. Detta gör vi genom den teoretiska ram för ledarskap vi ställt upp i kapitel två. En ram vilken vi sedan utgår ifrån vid analys av materialet i kapitel sex. Vi gör i detta kapitel på ett lite annorlunda sätt då vi avser att ta resonemanget ett steg vidare och relatera empirin i undersökningen till begreppet kommunikation. Eftersom det efter vår analys i kapitel sex var tydligt att detta område är centralt kan vi inte förbise ett resonemang kring det. Utgår man från de fyra olika delar som presenterats i empirin, blir det tydligt att kommunikation är en gemensam nämnare hos dem alla. Det går inte att undvika det faktum att det respondenterna ger uttryck för på ett eller annat sätt kan hänvisas till kommunikation. Därför väljer vi att lyfta fram detta då området är för intressant för att förbigås. Här kommer både teoretisk diskussion såväl som analytiskt resonemang föras fram i förhållande till det material som tidigare presenterats.

I alla de delar vi presenterat i empiriavsnittet framkommer respondenternas syn på situationen ledarskap i förhållande till distans, som något innehållande kommunicerande. Under rubriken *Den sociala relationen mellan chef och medarbetare* ser man den sociala relationen till sin chef men också sina kollegor som bristfällig. De anser att ökad kommunikation genom bland annat större ansträngning från chefens håll bidrar till att hålla en social kontakt vid liv och kanske även utvecklar den. Denna kontakt och relation med ledarskapet menar man är viktig för att känna förtroende, stimulans och uppmuntran.

*Kontakt och dialog mellan chef och medarbetare*; här ser man relativt naturligt i rubriken kopplingen till kommunikation. Här anser både medarbetare och chef att information och kommunikation som rör det operativa arbetet borde fungera bättre och därmed minska problematiken kring det faktum att ledarskapet sker på distans. Man tror från ledarskapets sida att "rätt information", och information som "kommer alla till gagn" samt rutiner för informations- och kommunikationshantering kommer att åtgärda de problem man upplever sig ha.

*Ledarskapets utrymme för kontroll* – här menar man att möjligheterna till kontroll bland annat är en konsekvens av kommunikationen. Kan man öka graden av information och kommunikation, ökar man även graden av kontroll. Ett exempel på detta är utformandet av en verksamhetsplan vilket även här skulle innebära att man kan få "rätt information" då denna ska förtydliga mål och tillvägagångssätt. Detta blir då en typ av kontrollverktyg för ledarskapet som detta kommunicerat.

*Loyalitetsproblematik och ledarskapets möjlighet att skapa integration*; även här menar man att kommunikation kan avhjälpa illojalitet och känslan av utanförskap. Något man anser vara ledarskapets ansvar och uppgift.

*Mötet* blir ett av de få sätt att kommunicera ansikte mot ansikte i en organisation där ledarskap på distans tillämpas. I mötet kan ovanstående delar, om de får utrymme, förbättras anser man.

Fört resonemang visar att kommunikation har en given plats i alla de delar som diskuteras i undersökta företag när det gäller ledarskap i förhållande till distans. Det blir då intressant att utvidga uppsatsen och se resultaten i ljuset av hur detta kan tolkas. Vi kommer därför att resonera kring kommunikationens roll och betydelse i sammanhanget.

## 8.1 Kommunikation som överföring av information

Kommunikation kan ses som överföring av kunskap eller information från avsändare till mottagare.<sup>55</sup> Förutsättningen i aktuellt företag är att överföringen sällan sker när avsändare och mottagare står ansikte mot ansikte, utan kommunikationen sker på distans dem emellan. Överföring av ett budskap eller meddelande påverkas av en mängd faktorer och de är viktiga att lyfta fram när distans är en förutsättning för ledarskapet. Ren överföring av information borde man, anser vi, med relativt enkla medel kunna få att fungera bättre i organisationen. Detta kan ske genom bland annat skapandet av gemensamma rutiner för informationsöverföring, kanske speciellt när det gäller e-posthantering.

## 8.2 Kommunikation som meningsskapare

I företaget är den ovanstående bilden av kommunikation dominerande. Man är av uppfattningen att skapandet av större möjligheter för kommunikation genom att bredda kanalerna för överföring av information kommer att minska distansens påverkan. Det man kanske inte tänker på är att man inte kan kontrollera eller styra tolkningar och innebörder av exempelvis ett meddelande.<sup>56</sup> Stacey, med influenser av Mead och Elias, förklarar kommunikation som inte enbart sändandet av en signal som ska uppfattas av någon annan, utan istället som en komplex social process där mening skapas. Processen innebär att i interaktion och kommunikation mellan människor skapas innebörd och mening. Denna innebörd eller mening växer fram mellan de som kommunicerar snarare än finns i meddelandet.<sup>57</sup>

Som redan konstaterats blir triviala ledarskapsaktiviteter problematiska när man måste ta hänsyn till den distans som råder mellan medarbetare och chef. Följer man bland andra Staceys resonemang inser man att detta innebär svårigheter för ledarskapet på många sätt. Stacey menar att triviala aktiviteter, varav interaktion anses vara en av dem, är ytterst betydelsefulla eftersom det är här ledarskapet har möjligheter att träda fram och producera sin roll.<sup>58</sup> Genom exempelvis sociala relationer främjas interaktion, i vilken innebörd och mening skapas. Denna typ av process skulle ledarskapet kunna använda sig av för att öka möjligheterna till meningsskapande.

---

<sup>55</sup> Strid, Jan, a.a.

<sup>56</sup> Jackson, Norman – Carter, Pippa, *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, 2002.

<sup>57</sup> Stacey, Ralph D, *Complex Responsive Processes in Organizations*, 2001.

<sup>58</sup> Stacey, Ralph D – Griffin, Douglas, *Complexity and the Experience of Leading Organizations*, 2005.

Bengt-Åke Gustafsson menar att ett ledarskaps uppgift främst borde vara att skapa meningssammanhang, inte organisera eller fatta beslut. Det uttrycker han på följande sätt:

[...] nedtoning av fokuseringen på ledarens stil och dennes roll som beslutsfattare och den organiserande funktionen till förmån för hans förmåga att förmedla sammanhang.<sup>59</sup>

Låt oss ta ett exempel från undersökta företag. Distriktschefen nämner att få ut "rätt information snabbt", som ett av de stora problemen i sitt ledarskap. Med hänvisning till både Stacey samt Jackson och Carter skulle man kunna hävda att det inte finns något sådant som "rätt information" eftersom varje medarbetare skapar sin egen innebörd och mening kring den. Naturligtvis kan man sinsemellan bestämma vilken innebörd eller mening något ska ha – intersubjektivitet<sup>60</sup> - men då distansen påverkar tillfällena till interaktion mellan medarbetare och chef, blir denna gemensamma mening svår att skapa.

Det kanske är här ledarskapet med distans som förutsättning har sin svaga punkt. Man ser kommunikation som överföring av information och som något som är möjligt att styra, snarare än i betydelsen skapare av mening. Om man ser kommunikation som en process var i mening skapas och sedimenteras, samt utgör en bakgrund till gemensamma upplevelser som ger organisationsmedlemmar – i detta fall besiktningsingenjörerna och distriktschefen – en kontext för sitt organisationsbeteende,<sup>61</sup> förstår man att situationen i företaget kan bli problematisk. På grund av distansen, medarbetares och chefs sällsynta interagerande och till viss del revirtänkandet, finns det få möjligheter att skapa en ömsesidig kontext där man kan utveckla gemensam mening och förståelse.

### 8.2.1 Symboler

Följer man det resonemang Gustafsson för om kommunikation och meningsskapande i organisationer kretsar det till stor del kring symboler.<sup>62</sup> Han menar att symboler inte är bärare av *en* innebörd eller betydelse utan dess innebörd skapas i den kontext vilken symbolen finns. Symbolens betydelse produceras i relation till andra symboler, mönster och kontexter. De har ingen fast betydelse utan karaktäriseras av öppenhet. Tolkning av dem är godtycklig och fri och häri finns symbolers kraft och möjlighet att producera *ny* mening. Vid tolkning av en symbol går det inte att luta sig mot en viss, given referens utan det handlar om relationen och förhållande till andra symboler, värden och kontexter. Genom dessa relationer och förhållanden kan symboler medverka till att kommunicera mening i organisationer.

Exempel på olika symboler för meningsskapande kan enligt Gustafsson vara att visa på skillnader mellan chef och medarbetare genom att ha separata matsalar, tjänstebilar till cheferna, klädsel, lokaler för arbete och så vidare. Detta får betydelse för meningsskapandet i organisationen. I företaget arbetar man, de gånger man är inne på kontoret, i kontorslandskap som är lika för alla. Alla har exakt samma kontorsmöbler och teknisk utrustning. Symboler som visar på skillnad mellan chef och medarbetare har ur den aspekten försökt raderas ut och

---

<sup>59</sup> Gustafsson, Bengt-Åke, *Symbolisk organisering*, 1998.

<sup>60</sup> Jackson, Norman – Carter, Pippa, a.a.

<sup>61</sup> Alvesson, Mats, *Kommunikation, makt och organisation*, 2002.

<sup>62</sup> Gustafsson, Bengt-Åke, a.a.

istället betonas likheten mellan dem. Då medarbetarna på grund av arbetet ute hos kunder sällan befinner sig i detta kontorslandskap är det inte säkert att denna symbol har samma möjlighet att verka meningsskapande. Den effekt en sådan symbol annars skulle ha haft, genom att visa på att avståndet mellan chef och medarbetare är obetydligt, får inte den effekten på grund av distansen. På samma sätt kan det vara med andra typer av symboler i organisationen, där distansen påverkar dess effekt eller möjlighet till meningsskapande. Ett annat exempel på hur symboler kan verka meningsskapande hämtar vi från mötestillfällena i företaget. Som vi visat i empirin får ett område som budget och ekonomi mycket och återkommande uppmärksamhet vid mötestillfällena. Även detta kan fungera som en symbol och verka meningsskapande. Att ledarskapet upprepade gånger väljer att lyfta fram ekonomifrågor i huvudsak visar på dess betydelse och fungerar som en symbol vad gäller olika områdes relevans.

### 8.2.2 Gemensam kontext

För en chef ligger utmaningen i att försöka skapa och bygga gemensamma kontexter i organisationen för att på det sättet främja att exempelvis tolkningar av meddelande ställs i förhållande till kontexten.<sup>63</sup> Det undersökta företaget, som har distans som förutsättning för ledarskapet, kanske kan dra nytta av att försöka arbeta med att få till stånd liknande gemensamma kontexter. Detta kunde vara ett sätt att få medarbetare på distans att tolka innebörden i bland annat e-postmeddelande och referera dessa till samma kontext. Då distriktschefen sällan möter sina medarbetare är det ett problem att medarbetarna generellt har skapat sina egna differentierade förhållningssätt och kontexter. Arbetsgrupperna som distriktschefen har föreslagit kan vara ett sätt för ledarskapet att skapa forum för interaktion och därmed möjligheter för ömsesidig kontext och utvecklandet av gemensam mening och förståelse. Detta kan vara ett sätt att motverka de negativa upplevelser distansen bidrar till. Följer man Staceys resonemang där kommunikation ses som relation och interaktion mellan människor, vilket är det sätt på vilket ny kunskap vinnas, skulle arbetsgrupper vara ett bra sätt att motverka distansens negativa påverkan. Detta skulle kunna upplevas positivt både av medarbetare och ledarskap.

## 8.3 Diskussion

Det empiriska resultatet i undersökningen visar att det i mångt och mycket är triviala aktiviteter som tar mest utrymme för distriktschefen i det dagliga arbetet och inte de visionära och strategiska uppgifterna som traditionellt benämnts som ledarskapsuppgifter. Här kan en koppling göras till Gustafssons resonemang om meningsskapande, då detta faktiskt inte är något som kan förstås endast utifrån stora avgörande beslut utan istället är något som skapas till lika stor del i vardagliga och ouppmärksammade aktiviteter i ledarskapet.<sup>64</sup> Denna

---

<sup>63</sup> Gustafsson, Bengt-Åke, a.a.

<sup>64</sup> Ibid.

tankegång kan därför ses som en förstärkning till resonemanget om att triviala och ouppmärksamade aktiviteter i ledarskapet är högst betydelsefulla och inte bör förringas.

Att resonera kring kommunikation på detta vis kan generera nya sätt att se på exempelvis möten, e-postkommunikation och telefonsamtal. Istället för att använda dessa arenor för interaktion som något nödvändigt ont för att få organisationen att fungera, medarbetarna att prestera och ledarskapet att informera, kan man istället ha perspektivet att det är vid dessa tillfällen kunskap, gemensamma erfarenheter, meningsskapande och därmed utveckling kan nås. Triviala aktiviteter för ledarskapet som exempelvis lyssnande och att föra samtal blir då allt annat än triviala om det är vid dessa tillfällen medarbetare och chef har möjlighet att interagera och skapa gemensam mening i sin kommunikation. Genom att förstå kommunikation på detta sätt blir det också tydligt att ledarskapet måste hantera svårigheter inom alla de i empirin nämnda områdena: relationer, kontakt och dialog, kontroll, integration och lojalitet.

# 9 Coda

I detta avsnitt kommer två områden tas upp: författarnas kritik mot uppsatsen och dess undersökning samt förslag till fortsatt forskning.

## 9.1 Kritik

Under insamlingen av det empiriska materialet blev det tydligt att medarbetarna arbetar väldigt självständigt. Företagets verksamhet kräver att medarbetarna är självständiga. De måste ta beslut och stå för dessa, kunna planera på ett lämpligt sätt och så vidare. Att vara självständig medarbetare i en organisation där ledarskapet sker på distans är dock inte gällande för alla typer av organisationer som måste ta hänsyn till denna förutsättning. Det finns organisationer med detta villkor där medarbetarna inte alls är självständiga utan hårt styrda och där individens eget utrymme är mycket litet. Med anledning av tidsutrymmet har det i denna uppsats bara varit möjligt att fokusera på distansen som en påverkansfaktor på ledarskapet och inte medarbetarens självständighet. Uppsatsförfattarna är dock väl medvetna om det faktum att denna självständighet kan ha påverkat de svar som respondenterna givit under intervjuer samt det material som framkommit i observationerna och vill framföra en reservation mot detta.

Vi inser också att man enbart genom att undersöka delar av de speciella förutsättningar eller krav som ställs på ett ledarskap på distans skulle kunna gräva djupare och få en tätare beskrivning av problemområdet. Dock har vår ambition varit att ge en överblick av situationen hos aktuellt företag och inte koncentrera oss på en viss specifik del, därav uppsatsens utformning. Den vidareutveckling vi gjort på temat *kommunikation* skulle kunna gå än djupare och tillföra mer till resonemanget kring distans som förutsättning för ledarskapet. På grund av tids- och utrymmesmässig begränsning fanns det inte möjlighet att göra så i denna uppsats.

## 9.2 Förslag till fortsatt forskning

Som tidigare nämnts finns det en begränsad mängd information kring ämnet ledarskap på distans. Detta tomrum skulle behöva fyllas. Eftersom allt fler organisationer och företag idag arbetar under denna omständighet, skulle mer forskning bidra med värdefulla insikter kring problem och möjligheter. Som framkommit i föreliggande uppsats spelar kommunikation en väsentlig roll i företaget, varför vi gärna ser en vidareutveckling på detta tema, något det inte fanns utrymme för här.



# 10 Källor

## 10.1 Böcker

Alvesson, Mats, 2000. *Ledning av kunskapsföretag*. 3: e upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Alvesson, Mats, 2001. *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, Mats, 2002. *Kommunikation, makt och organisation – Kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. 2:a upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Alvesson, Mats - Sköldbberg, Kaj, 2002. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 10: e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Aarum Jon, 1995. *Ledelse og ledelsesteorier – om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftøkonomens Forlag A/S.

Andersson, Curt, 1994. *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Bakka, Jörgen F - Fivelsdal, Egil - Lindkvist, Lars 2001. *Organisationsteori - struktur, kultur, processer*. 4: e upplagan. Malmö: Liber AB.

Bjereld, Ulf - Demker, Marie - Hinnfors, Jonas. 1999. *Varför vetenskap?: om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. Lund: Studentlitteratur.

Bolman, Lee G. - Deal Terrence E. 1997. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap – kreativitet, val och ledarskap*. 2: a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan, 2001. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Gustafsson, Bengt-Åke, 1998. *Symbolisk organisering - en studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag*. Lund: Sociologiska Institutionen.

Jackson, Norman - Carter, Pippa, 2002. *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Malmö: Liber AB.

Kotter, John P, 1990. *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.

Kotter, John P, 1999. *What Leaders really do*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Larsen, Kristina, 1996. *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans - erfarenheter från fyra svenska företag*. Linköping: Department of Computer and Information Science.

Merriam, Sharan B, 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, Henry, 1993. *Structure in fives - designing effective organizations*. 2: a upplagan. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Moberg, Anna, 1993. *Satellitkontor - En studie av kommunikationsmönster vid arbete på distans*. Linköping: Department of Computer and Information Science.

Moberg, Anna, 1997. *Närhet och distans - Studier av kommunikationsmönster i satellitkontor och flexibla kontor*. Linköping: triva-tryck AB.

Sandberg, Sara - Fogelberg Eriksson, Anna, 2000. *Ledarskapsforskning - en kunskapsöversikt*. Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation.

Stacey, Ralph D, 2001. *Complex Responsive Processes in Organizations - Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.

Stacey, Ralph D - Griffin, Douglas, 2005. *Complexity and the Experience of Leading Organizations*. Abingdon: Routledge.

Strid, Jan, 1999. *Intern kommunikation - inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, Karin, 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, Gary, 2002. *Leadership in Organizations*. 5:e upplagan. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.

## 10.2 Artiklar

Alvesson, Mats, 1999. "Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists - A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research", Lund: Working Paper Series, Institute of Economic Research, Lunds Universitet.

Allvin, Michael, 2001. "Distansarbete - Ett instrument för frihet eller kontroll?", *Arbetsliv i omvandling 2001:10*, Arbetslivsinstitutet.

Alvesson, Mats - Kärreman, Dan, 1995. "Att synliggöra organisation eller "Arne Weise har fan inte sålt nånting" Löpsedelsmöte på Aftonpressen" *Sociologisk Forskning* 3 1995.

Johansson, Anna, 1998. "Distansarbete ändrar chefens spelregler." *Perspektiv nr 21* 1998.

Alvesson, Mats - Sveningsson, Stefan, 2003. "Managers doing leadership - the extraordinaryization of the mundane", Lund: Working Paper Series, Institute of Economic Research, School of Economics and Management.

## 10.3 Seminarier

*Vad innebär distansledarskap? - Hur leder man utan att träffas?* Christine Blomqvist - Ulf Johansson, EFL seminarium, 21/9 2005.

*Organisationskultur och ledarskap*, Alvesson Mats, Högre Seminarium, Högskolan Kristianstad, 30/9 2005.

# Bilaga I – Brev

Lund 2005-10-10

Som studenter på Personal- och arbetslivsprogrammet femte termin står vi i begrepp att påbörja vår kandidatuppsats. Denna är en del i vår utbildning som omfattar 10 veckors heltidsstudier kring ett eget valt ämne. Vi har valt att inrikta oss på ämnet ledarskap och då i form av distansledarskap. Just distansledarskap är ett för oss relativt nytt och spännande ämnesområde. Forskningen på området är ännu inte särskilt omfattande, vilket gör det ännu mer intressant.

Det finns olika typer av distansledarskap exempelvis i form av fysisk distans, psykologisk och kulturell distans. En tydlig definition på vad distansledarskap egentligen är, finns ännu inte framtagen. Vi är speciellt intresserade av den fysiska distansen, vilket innebär att chefen/ledaren inte träffar sina medarbetare dagligen. Vi finner att Er organisation tillämpar en typ av detta ledarskap, och det skulle vara både spännande och lärorikt att få utveckla begreppen kring ämnet distansledarskap genom en fördjupning i Er organisation. Med tanke på det unika arbetssätt XXX tillämpar, där chefen/ledaren inte träffar sina medarbetare dagligen och varje medarbetare självständigt representerar företaget, finns här många intressanta aspekter att undersöka vidare.

Intentionen är att använda intervjumetodik och observationsteknik. Detta innebär i praktiken att få möjlighet att intervjua distriktschefen samt fem till åtta medarbetare. Dessa intervjuer kan tänkas ta ungefär en timme var i anspråk. Observationstekniken avser att spegla vilka moment i arbetet som kräver mest tid och engagemang hos chefen/ledaren. Observationen är inriktad på att lyfta fram aspekter som inte vanligtvis uppmärksammas i det dagliga arbetet eller i en intervjusituation. Praktiskt betyder detta att få möjlighet att följa distriktschefens arbete under en dag.

Vi skulle vara mycket tacksamma om detta skulle vara genomförbart i Er organisation och hoppas Ni är intresserade. Vår förhoppning är att en undersökning likt denna kan berika både Er och oss. Om detta skulle vara möjligt ser vi gärna att intervjuer och observation sker under november månad. Vi är tacksamma för ett snabbt svar, och finns på nedanstående mail eller nummer.

Med vänlig hälsning

Linda Wendt  
Rebecka Tedenvall

## Bilaga II – Intervjuguide Distriktschef

- Beskriv ditt arbete och dina arbetsuppgifter, beskriv en arbetsdag/arbetsvecka
- Är det något i ditt arbete som är kopplat till styrning, organisering, planering, samordning och kontroll? I vilken utsträckning är det detta du gör? Ge konkreta exempel.
- Är det något i ditt arbete som är kopplat till ex. inflytande, påverkan, inspiration och motivation? I vilken utsträckning är det detta du gör? Ge konkreta exempel.
- Påverkar distansen ovanstående två punkter tycker du? Hur?
- Vilka möjligheter respektive svårigheter ser du med ledarskap på distans?
- Är det något som är speciellt viktigt när ledarskap sker på distans - i så fall vad? Är vissa faktorer viktiga för att ledarskap på distans ska fungera? Vilka?
- Hur ser din relation ut till medarbetarna?
- Hur kommunicerar ni vanligtvis? Telefon, e-mail dylikt. Hur ofta kommunicerar du med medarbetarna?
- När är distansen till medarbetarna ett problem/möjlighet? Ge konkreta exempel.
- Krävs det något speciellt av medarbetare som leds på distans - i så fall vad? Är detta specifikt för er verksamhet, eller generellt så tror du, om man leds på distans?
- Möjligheter och svårigheter med distansledarskap?
- Finns det något du vill tillägga?

## Bilaga III – Intervjuguide Medarbetare

- Beskriv ditt arbete, beskriv en arbetsdag/arbetsvecka
- Hur ser du på att arbeta på distans från din chef? Vad innebär det för dig att arbeta på distans från din chef?
- Hur, konkret, fungerar planering, organisering och samordning när man arbetar på distans?
- Hur är förutsättningarna för att arbeta på distans? (Utrustning, information och kunskap?)
- Vilka svårigheter respektive möjligheter ser du med att ha din chef på distans? I vilka situationer är distansen till din chef ett problem/möjlighet? Ä det något man saknar när man arbetar på distans från sina kollegor och sin chef?
- Vilka delar av arbetet får störst utrymme när du väl träffar kollegor och din chef? Vad blir viktigt när man träffas?
- Hur ser din relation ut till din chef?
- Hur kommunicerar ni - du och din chef - vanligtvis? Hur ofta har du kontakt med din chef? Skulle du vilja ha tätare kontakt med din chef?
- Hur ser kommunikationen med kollegorna ut? Skiljer denna sig från kommunikationen med chefen? På vilket sätt?
- Krävs något speciellt för att arbeta på distans från sin chef? I så fall vad?
- Förväntar du dig något speciellt av en chef som leder på distans? Vad i så fall? Vad tycker du krävs av en chef/ledare som leder på distans?
- För- och nackdelar med ditt arbete?
- Något att tillägga?