



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## **Mellanchefers agerande och prioriteringar vid Covid-19 krisen**

*En fallstudie om hur mellanchefer på stora svenska företag har agerat och prioriterat under Covid-19 krisen*

**Företagsekonomiska institutionen**

**Management & Organisation**

**VT 2021**

**Kandidatuppsats**

**Författare: Jonas Dahlqvist - 19970318**

**Marcus Källström - 19980327**

**Handledare: Niklas Åkerman**

## **Abstract**

During 2020 Covid-19 spread all over the world and affected people and organisations all over the world. Organisations saw a rapidly and clear decrease in sales which created a crisis situation within lots of organisations. This forced a lot of organisations to lay off their employees. In order to minimize the negative consequences of the crisis, middle managers acts and leadership is of utmost importance. A failed leadership can worsen the crisis situation when a successful leadership on the other hand can save the organisation. Research combines different theories and tips on how to manage a crisis, but the knowledge of how middle managers actually act and prioritise is low.

The purpose of the essay is to identify how middle managers acted and prioritised during the Covid-19 pandemic to ensure a good crisis management. Further, the essay contributes with relevant information and knowledge about how a middle manager acted and prioritised during Covid-19. This information and knowledge can be useful to future crises on both an organisational and societal level. Further, middle managers have a central role in an organisation and therefore in a crisis, because they focus on where the change is going simultaneously as they are the face outwards in an organisation and have a big staff responsibility. Moreover, the world has become more globalised, which converts the living into a more integrated world seen to both the level of individuals, organisations and societies which can increase the risk of more future crisis and pandemics.

In order to achieve the purpose a qualitative case study has been carried out. Qualitative research contributes with lessons and knowledge from the past in order to act more successfully in the future. The focus of the essay has been large swedish businesses within industry and warehouses. The basis of our selection has been made as per goal-based selection, with focus on interviewing people with direct knowledge of our research question. Through interviews at three different organisations empirical data have been compiled. Furthermore, the empirical data has been analysed from the research question with help from appropriate theoretical theories.

The collective picture of the essay's result shows that the interviewed middle managers during the Covid-19 pandemic prioritise a clear and faithful information management, together with an open and transparent communication with every co-worker. Lastly, an identification was made that the middle managers increased their focus on relations with a closer communication and a higher presence towards its co-workers.

**Keywords:** Crisis management, crisis leadership, middle manager, Covid-19

## **Sammanfattning**

Under 2020 spred sig Covid-19 över världen och påverkade människor och organisationer över hela världen. Företag såg en snabb och tydlig minskning av försäljningen vilket skapade en krissituation inom många organisationer. Detta ledde till att många organisationer tvingades till att permittera och säga upp många av sina anställda. För att minimera de negativa konsekvenser som uppkom av krisen är mellancheferns agerande och ledarskap av högsta vikt. Ett misslyckat ledarskap kan förvärra krissituationer när ett lyckat ledarskap å andra sidan kan vara det som räddar organisationen. Forskning sammanställer olika teorier och tips på hur en kris kan hanteras, men kunskapen om mellancheferns faktiska agerande och prioriteringar vid en kris är liten.

Syftet med uppsatsen är att identifiera hur mellanchefer agerade och prioriterade under Covid-19 pandemin för att säkerställa en god krishantering. Vidare bidrar uppsatsen med relevant information och lärdomar om hur en mellanchefer agerade och prioriterade under Covid-19. Den här informationen och lärdomarna kan vara användbara vid framtida kriser på både företags- och samhällsenlig nivå. Fortsättningsvis har mellancheferna en central roll i en organisation och därmed vid kris, eftersom de fokuserar på vart förändringen är på väg samtidigt som de är ansiktet utåt inom organisationen och har ett stort personalansvar. Vidare har världen blivit alltmer globaliserad, vilket gör att vi lever i en mer integrerad värld sett till både individnivå, företagsnivå och samhällsenlig nivå vilket kan öka risken för fler framtida kriser och pandemier.

För att uppfylla syftet med uppsatsen har det genomförts en kvalitativ fallstudie. Kvalitativ forskning bidrar med lärdomar och kunskap från det som har skett för att i framtiden kunna agera bättre. Uppsatsen har fokuserat på stora svenska företag inom industri och varuhus. Grunden i vårt urval har skett enligt målstyrt urval, där fokus har varit på att intervjua personer som har direkt koppling till vår forskningsfråga. Genom intervjuer på tre olika företag har empirisk data sammanställts. Vidare har empirin analyserats utifrån forskningsfrågan och med hjälp av lämpliga teoretiska modeller.

Den samlade bilden av uppsatsens resultat visar att de intervjuade mellancheferna under Covid-19 pandemin prioriterar en tydlig och verklighetstrogen informationshantering, tillsammans med en öppen och transparent kommunikation med samtliga medarbetare. Slutligen identifieras också ett ökat relationsfokus hos mellancheferna där de har en tätare kommunikation och högre närvaro till sina anställda.

**Nyckelord:** Krishantering, krisledarskap, mellanchefer, crisis management, Covid-19

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Bidrag och forskningsfrågor	7
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
2.1 Ledarskap och dess olika perspektiv	8
2.2 Ledarskap som en process	10
2.3 'Crisis management'	11
2.4 Diskontinuerlig förändring och beredskapsarbete	12
2.5 'Threat-Rigidity' hypotesen	13
2.6 Situationsanpassat ledarskap	13
<b>3. Metod</b>	<b>15</b>
3.1 Kvalitativ fallstudie	15
3.2 Urval och material	15
3.3 Datainsamling	17
3.4 Dataanalys	18
3.5 Tillförlitlighet	19
3.6 Etiska ställningstaganden	19
<b>4. Empiri</b>	<b>21</b>
4.1 Företag och anställdas påverkan av pandemin	21
4.2 Viktiga delar i ett lyckat ledarskap	22
4.3 Krisledarskap under pandemin	22
4.3.1 Respondenternas agerande och prioriteringar	22
4.3.2 Respondenternas ideala krisledarskap	24
4.4 Kommunikation under pandemin	26
<b>5. Analys</b>	<b>28</b>
5.1 'Crisis management'	28
5.1.1 Verklighetstroget ledarskap	28
5.1.2 Kollektivt beslutsfattande	29
5.1.3 Coachande ledarskap	30
5.2 Destruktivt ledarskap	31
5.3 Kommunikation vid kris	31
5.4 Situationsanpassat ledarskap	32
5.5 Beredskap och diskontinuerlig förändring	33
<b>6. Slutsats och vidare forskning</b>	<b>35</b>
6.1 Slutsats	35
6.2 Studiens begränsningar och vidare forskning	35
<b>7. Referenser</b>	<b>37</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>39</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Globalt sett har kriser kommit att bli en vardag, där storleken på dessa har varierat genom åren. År 2020 spred sig Covid-19 över världen och har påverkat människor på alla möjliga sätt, från hur vi umgås till restriktioner i form av vad vi får och inte längre får göra (World Health Organization, u.å). Ett omfattande och snabbspridande virus var något som ingen var förberedd på, vilket snabbt skapade en oro över hela världen. Det här ledde till att börserna rasade snabbt och företag gjorde allt större förluster när människorna tvingades till att stanna hemma och konsumtionen minskade markant (Waldenström, 2020). En del företag fick därför mindre och mindre pengar och utrymme till att ha kvar sina anställda. Som en konsekvens av detta tvingades vissa företag säga upp många anställda och korttidspermittera ännu fler, samtidigt som andra företag har klarat pandemin relativt bra. Detta har lett till flertalet olika kriser för svenska företag (Almgren, 2020). En viktig del av hur en kris hanteras är cheferna och hur de väljer att hantera situationen. Detta kan variera från chef till chef och företag till företag, men är samtidigt centralt för att få ett lyckat ledarskap och en positiv miljö på företaget. Cheferna är de som tvingas till att lämna sina anställda besked om permitteringar och uppsägningar, vilket kanske sätter chefen i en situationen den aldrig tidigare har varit i (Shufutinsky, DePorres, Long & Sibel, 2020). Hur agerar cheferna i kriser? Kommer cheferna att bli mer konservativa och byråkratiska eftersom de kan tvingas till att säga upp folk, eller blir de istället mer mjuka och mänskliga för att hjälpa sina anställda att arbeta bättre under krisen? Kriser är inte något som bara sker under pandemin, men eftersom flera företag hamnade i djupa kriser samtidigt är det en passande tid att analysera och lära sig av detta för framtiden.

Kriser är något som drabbar alla företag förr eller senare. Under en pandemi likt Covid-19 drabbas många företag samtidigt vilket skapar ett stort utrymme för att forska kring det. Pearson & Clair (1998) beskriver en organisatorisk kris som en händelse med låg sannolikhet, men stor påverkan som hotar existensen hos ett företag. Kriser leder också till en osäkerhet över effekter, lösningar och en tro på att beslut måste ske snabbt. Milliken (1987) menar att en osäker miljö kan definieras på individens förmåga eller oförmåga att förstå vilket håll miljö är på väg, samt vilka konsekvenser som dessa förändringar kan skapa för organisationen. Covid-19 pandemin har inte varit något vi kunnat förutspå men det skapar samtidigt stora effekter för företag vilket både skapar organisationskriser men också en osäker miljö för alla företag.

Shufutinsky m.fl. (2020) menar att ett framgångsrikt ledarskap är en av de viktigaste faktorerna för att hantera en kris. Ledarskap är ett ämne som diskuterats genom många år och genom många perspektiv. Men med åren har ledarskap också fått allt fler och mer komplexa definitioner. Sveningsson & Alvesson (2010) beskriver hur ledarskap har gått från att beskrivas som en process där en ledare får sina underordnade att bete sig i önskad riktning, till att ledarskap är en inflytelseprocess för att få en organiserad grupp att nå sina mål. Ledarskap definieras i den här undersökningen som processen att föra människor närmare varandra och utnyttja deras arbete för att skapa framgång och överlevnad (Kaiser, Hogan &

Craig, 2008). I denna syn finns det tre viktiga faktorer, för det första innebär ledarskap att influera individer att bidra till gruppens bästa. För det andra kräver ledarskap guidning och koordinering av gruppen för att gruppen ska dra åt rätt håll. Slutligen varierar mål och arbetssätt från olika organisationer (Kaiser, Hogan & Craig, 2008). Ledarskapsprocessen består inte bara av ledarens agerande, utan minst lika mycket om efterföljarna till ledaren och vilken kontext som de befinner sig i. Sveningsson & Alvesson (2010) menar att för att vi ska skapa oss en riktig förståelse för ledarskap krävs det att ledarskapet inte endast ses som en standardiserad process, utan att det ger en allt större uppmärksamhet på de sociala och kulturella sammanhanget som ledaren hamnar i.

Vidare kommer uppsatsen att fokusera på ledarskapet hos mellanchefer i stora företag. Genom att stora företag har duktiga och effektiva ledare som mellanchefer kan de minska de negativa konsekvenserna av osäkerhet och kris istället för att förvärra effekterna vilket kan ske vid ett misslyckat ledarskap (Shufutinsky m.fl, 2020; Demiroz & Kapucu, 2012; Maak, Pless & Wohlgezogen, 2021). Definitionen av mellanchefer är en ledare som planerar och att deras position ligger mellan en gruppchef, som har mer personalansvar, och högre chefer som exempelvis vd:ar (Thorsell, 2017, 29 maj). Exempel på roller som mellanchefer kan vara är produktionschef, platschef och fabrikschef. Fortsättningsvis beskrivs det hur mellancheferns planerande roll tar uttryck i agerandet i företagets strategiska perspektiv och vart förändringen är på väg. En mellanchefer på ett större företag har stort ansvar i att se till att de anställda är motiverade och utför sina jobb på ett bra sätt. Under en kris är det extra viktigt då situationen kan bli jobbig för de anställda.

## **1.2 Problemdiskussion**

Van den Oord m.fl. (2020) menar att Covid-19 var mer av ett informationsproblem då både brist och överflöd av information ledde till att problemets natur blev svårförståelig. Kommunikation och snabb samt exakt information är viktigt i ett sådant här sammanhang för att kunna agera proaktivt. Beroende på hur krisen hanteras går det olika bra för olika företag och för att de anställda ska fortsätta att ha en bra motivation och arbetsmoral under krisen är ledarens agerande av högsta vikt (Shufutinsky m.fl, 2020).

Vidare skriver Maak, Pless & Wohlgezogen (2021) att det under pandemin blivit tydligt att många ledare misslyckats med att skapa hopp, och istället har agerat själviskt och destruktivt vilket skapar ett skadligt ledarskap. Thoroughgood, Sawyer, Padilla & Lunsford (2018) menar att ett felaktigt ledarskap kan bli destruktivt och skadligt för företaget. Clark (2020) skriver att framgångsrika ledare är de som använder anspänningen i en kris som en tillgång istället för att se det som ett tecken på att någonting har brustit. Organisationer är som samhällen och behöver en ledare som kan bygga tillit och djupare relationer. Tillit är även något som Hailey (2021) skriver är viktigt i ett ledarskap och för att bibehålla tillit menar hon att förmåga och välvilja är centralt. Vidare uttrycker hon att en organisation med hög tillit blir mer effektiv, innovativ och tar snabbare beslut.

Maak, Pless & Wohlgezogen (2021) menar att det vi har lärt oss hittills från Covid-19 pandemin, är att ledarskapet bör fokusera mindre på narcissism och ideologi för att istället

fokusera mer på medkänsla, öppensinnighet och integrerat tänkande. Stoker, Garretsen & Soudis (2019) menar i kontrast till det här att det direkta ledarskapet ökade under finanskrisen 2008. I enlighet med 'Threat-Rigidity' hypotesen ökade företagen kontrollen över organisationen och ökade vikten vid effektivitet och procedurer. 'Threat-Rigidity' hypotesen menar att ett företag under hot kommer att minska informationen och få en mer sammandragen kontroll, vilket leder till att organisationen blir stelare (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Att finanskrisen 2008 skapade en ökning i direkt ledarskap gör det relevant att undersöka om samma mönster går att se under Covid-19 pandemin. Det direkta ledarskapet innebär en restriktion av information och en tydlig hopdragning av kontrollen inom organisationen. Vilket betyder att kontrollen blir mer central istället för utspridd och att mindre information sprids genom hela organisationen (Stoker m.fl, 2019). Det direkta ledarskapet anses dock inte vara optimalt under en kris, utan ledarna bör istället fokusera på tillit, kommunikation, medkänsla, karisma och att skapa hopp inom organisationen (Maak m.fl, 2021; Hailey, 2021; Clark, 2020; Waldman m.fl., 2001). Waldman m.fl. (2001) föreslår vidare att ett karismatiskt och transaktionellt ledarskap kan vara det optimala i en osäker miljö.

Enligt Starkey (2015) finns det en brist av teori inom kris, exempelvis finansiella kriser i organisationer. Fortsättningsvis uttrycks det att i den här teorin särskilt saknas gällande hur ledare ska handskas med en kris. Vidare menar Shufutinsky m.fl, 2020 att effektiva och framgångsrika ledare anses vara en av de viktigaste resurserna som finns under en kris . Ett effektivt ledarskap under kriser kan minimera de negativa konsekvenserna som uppstår, medan ett misslyckat agerande från ledaren istället kan skada företaget ännu mer (Demiroz & Kapucu, 2012). Utan kunskap om hur ledare agerar och prioriterar under en kris finns risken att agerandet som sker försämrar tillståndet och skadar företaget mer än det gör nytta. För att skapa ett effektivt ledarskap krävs det att ledaren agerar på rätt sätt utifrån situationens omständigheter. Maak, Pless & Wohlgezogen (2021) belyser även det här då de menar att ett misslyckat ledarskap under Covid-19 pandemin kan skapa en destruktiv miljö och bli ett skadligt ledarskap som kan påverka företaget negativt. Med anledning av bristen på teori och ledarskapets centrala påverkan vid kris är det intressant och viktigt att studera mellanchefer agerande och roll vid en krissituation.

Sammanfattningsvis blir det av flera anledningar relevant att undersöka mellanchefer agerande och prioriteringar vid en kris. För det första menar Van den Oord m.fl. (2020) att Covid-19 var mer av ett informationsproblem vilket gör det intressant att undersöka i vilken utsträckning mellanchefer arbetar med information och kommunikation. För det andra menar Thoroughgood m.fl. (2018) att risken för ett destruktivt ledarskap ökar vid en extern händelse vilket påverkar organisationen, anställda och vilket ledarskap som är bäst lämpat. Det här gör det ytterligare relevant att undersöka mellanchefer roll eftersom de både har organisations- och personalansvar. Fortsättningsvis menar Clark (2020) att framgångsrika ledare är de som använder anspänningen i en kris som en tillgång istället för att se vända det till något negativt. Det här är något som även är intressant att undersöka då ledare har en tendens att reagera väldigt olika i sådana här situationer. Maak m.fl. (2021) menar att Covid-19 pandemin hittills har lärt oss att fokusera mer på medkänsla, öppenhet och integrerat

tänkande vid en kris medan Stoker m.fl. (2019) i kontrast till det här menar hur ledarskapet i finanskrisen 2008 blev mer direkt. Vidare menar Staw m.fl. (1981) med Threat-Rigidity' hypotesen, i enlighet med Stoker m.fl. (2019), att ett företag under hot kommer att minska informationen och få en mer sammandragen kontroll, vilket leder till att organisationen blir stelare. Kontrasterna i vad som bör prioriteras i ledarskapet vid en kris skapar en intressant vinkel för att se hur mellanchefer prioriterar och om det blir en mer kontrollerad roll med en minskad information eller en mer medkännande och öppen roll. Forskning överlag ger olika teorier och förslag på hur en kris kan hanteras, dock är kunskapen om hur mellanchefer faktiskt agerar och prioriterar vid en kris liten, vilket gör det nödvändigt att undersöka och utvärdera deras krishantering under Covid-19 krisen.

### 1.3 Bidrag och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att identifiera mellanchefers prioriteringar och ageranden vid kris, med fokus på Covid-19 pandemin och den kris som uppstod. För att uppfylla detta syfte kommer följande forskningsfråga att besvaras:

- Hur agerade och prioriterade mellancheferna under covid-19 pandemin för att säkerställa en god krishantering?

Undersökningen kommer att bidra med relevant information och lärdomar om hur en kris påverkar ledarskapet och mellanchefer. Vidare kommer undersökningen att bistå med flertalet användningsområden, främst kommer slutsatser kunna dras om hur en mellanchefer påverkas i en kris. Det kan vara användbart vid framtida kriser både på företags- och samhällsenlig nivå. Detta är för att mellancheferna fokuserar på vart förändringen är på väg samtidigt som de är ansiktet utåt inom organisationen och har ett stort personalansvar (Thorsell, 2017, 29 maj). Deras agerande påverkar därför hälsan samt välmåendet hos de anställda i högsta grad. Fortsättningsvis har världen blivit alltmer globaliserad, vilket gör att vi lever i en mer integrerad värld sett till både individnivå, företagsnivå och samhällsenlig nivå. Det här kan leda till både mer naturkatastrofer, kriser och pandemier som vi kommer att behöva handskas med i framtiden (IPBES, 2020). IPBES (2020) skriver att vi i framtiden kommer att få fler pandemier som en konsekvens av exploateringen av jordens resurser. Utan kunskapen om hur chefer påverkas av kriser och pandemier, finns risken vid framtida kriser och pandemier att deras agerande försämrar tillståndet för företaget och medarbetarna istället för att de skapar en förbättring (Shufutinsky m.fl, 2020). Carmeli & Schaubroeck (2008) menar att det är av största vikt att lära sig av tidigare misslyckande och kriser för att vara bättre förberedd inför framtiden. Vid framtida kriser och pandemier kan resultatet användas för att skapa en bättre förståelse för hur mellanchefer agerar och prioriterar vid en kris, och därmed kan det användas för att motverka konsekvenser som inte är önskade och främja det agerande som är önskat hos cheferna vid en kris (Demiroz & Kapucu, 2012). Konsekvenserna av detta kan då bli att vi i framtiden kan hantera kriser på ett bättre sätt, vilket kan främja samhällsekonomin, organisationer och individer under krisen.



## 2. Teoretisk referensram

Teorin har utgått ifrån trätt-tekniken (Patel & Davidsson, 2019), det vill säga att teori inledningsvis har en bred utgångspunkt i ledarskap med öppna frågor som sedan smalnas av till crisis management och diverse teorier inom krishantering och ledarskap samt avslutas med modeller kopplat till ledarskap. Teorin diskuterar inledningsvis bakgrunden till ledarskap och olika perspektiv på det. Sveningsson & Alvesson (2019) menar att ledarskap är ett komplext begrepp som genom åren har fokuserat på olika perspektiv och teorier vilket ger en introduktion till ämnet ledarskap. Fortsättningsvis presenteras teorin om 'crisis management' där Al-Dabbagh (2020) menar att det är en central del vid krishantering och blir därför en viktig del att presentera i teorin. Vidare i teorin presenteras diskontinuerlig förändring och beredskapsarbete vilket är en intressant aspekt att presentera i teorin då Shufutinsky m.fl. (2020) uttrycker att det finns en viss attityd av ledare gentemot beredskapsarbete vid en diskontinuerlig förändring, där ledare inte anser att det är deras uppgift att hantera. Fortsättningsvis presenteras 'threat-rigidity' hypotesen för att skapa en större förståelse för hur organisationer historiskt har agerat under hot. Slutligen presenteras den situationsanpassade ledarskapsmodellen som hjälper ledare att diagnostisera vad situationen kräver för prioriteringar. Den situationsanpassade ledarskapsmodellen presenteras i teorin med anledning av att förstå hur ledare prioriterar vid en kris.

### 2.1 Ledarskap och dess olika perspektiv

Sveningsson & Alvesson (2019) menar att det finns flera synsätt på vad ledarskap är och hur ledare agerar i olika situationer. En del ledare beskrivs som hjältar och porträtteras i flera sammanhang som styrande, med innefattande förmågor att förändra, utmana och driva sina efterföljare, utan att följarnas agerande och kompetenser har en inverkan. Ett annat synsätt är att det krävs efterföljare för att skapa ledare. Ledares effektivitet beror i sin tur på hur efterföljarna tillåter dem att vara. Andra synsätt på ledarskap är att det beror på individens egenskaper. Vidare uttrycks att situation och sammanhang har en stor betydelse. Czarniawska (2017) uttrycker tre funktioner som är centrala vid ledarskap ur VD:ns perspektiv. Hon belyser att VD:n bestämmer riktningen som organisationen ska gå i framtiden, agerar utåt sett som representanten för organisationen och är central för skapandet av kultur. Den större bestämmanderätt och roll som VD:ns antas ha kan liknas vid Sveningsson & Alvesson (2019) den halvnya ledarskapsorienteringen där ledaren har en mer central roll.

Sveningsson & Alvesson (2019) uttrycker att det finns flera olika sorters definitioner på ledarskap och genom forskningen kan ledarskap i enkelhetens bemärkelse beskrivas inom de fem olika historiska områdena, egenskapsorientering, stilorientering, situationsorientering, den halvnya ledarskapsorienteringen och en postheroisk orientering. Egenskapsorienteringen upprättades i början av 1900-talet och menar inledningsvis att ledare är något som en människa föds till och inte är något som individen utvecklas till. Stilorienteringen utgår istället utifrån dimensionerna relationsorientering och strukturorientering. Relationsorientering tar ursprung i att ledare bör kunna ta hänsyn till människors behov, skapa utrymme för sociala nätverk och behandla efterföljare som människor. Strukturorientering handlar om att vara produktionscentrerad, utveckla arbetscheman och

ange arbetsuppgifter. Alvesson & Sveningsson (2019) understryker att det är svårt utifrån stil att dra några säkra slutsatser kring om ledarskapets utveckling vill påverka arbetsprestationer eller arbetstillfredsställelse. Fortsättningsvis argumenterar författarna att det huvudsakliga problemet i både stil- och egenskapsstudierna är idén om att det finns ett bästa sätt för ett effektivt ledarskap.

Situationsorientering fokuserar på att olika situationer kräver olika ledarskap därför att olika medarbetare har olika mycket kunskap och motivation (Sveningsson & Alvesson 2019). Ledarens uppfattning om medarbetarens kunskap och motivation är den avgörande faktorn för hur relationen mellan medarbetaren och ledaren kommer att utvecklas. Vidare kan ångesten påverka ens motivation i arbetslivet, men en risk att den ökas till en oacceptabel nivå för individer och grupper kan leda till försvarsmekanismer som flykt och kamp (Czarniawska, 2017). Dock kan ångest i en lagom dos ses som en drivkraft som positivt bidrar till arbetslivet. Sveningsson & Alvesson (2019) ifrågasätter dock studierna inom situationsorientering då de inte är entydiga och att resultaten är bristfälliga, exempelvis att ledarskapet ofta fokuserar mer på formella ledare och inte informella ledare. Vidare, belyser författarna problemet om att situationer är komplexa. Den halvnya ledarskapsorienteringen syftar till att ledaren är den centrala aktören som definierar organisationens riktning och uppdrag. De här ledarna framställs frekvent som hjältar. Tre förhållanden som kopplas till den här orienteringen är transformativt ledarskap, chefskap och ledarskap, och karismatiskt ledarskap. Författarna anser att det är svårt att skilja åt ledarskap och chefskap i praktiken. Postheroismorientering förespråkar att tona ner idealet av att ledaren är en hjälte. Det här menar författarna beror på att ledaren ska få ett mer vardagligt och jordnära ledarskap. Tengblad & Oudhuis (2018) motsätter att ledare kan hantera osäkerhet med några få välformulerade och lätta recept. De menar att det endast skänker komfort och tillåter oss att uppfatta världen som mer förstående, förutsägbar och ordnad än vad den egentligen är. Fortsättningsvis anser de att företag och dess ledare behöver ta sig an ett mer holistiskt perspektiv på ett företags presterande om de vill lyckas långsiktigt.

Sveningsson & Alvesson (2019) menar att det vanligaste sättet i att definiera ledarskap i litteratur och läroböcker är genom att peka på den processuella karaktären. Slutligen menar författarna att det inte finns någon variant av ledarskap som är problemfri. I vår undersökning ur en krissynpunkt undersöks det dock om det finnas vissa ledarskap och ageranden som är vanligare och/eller mindre problemfria än andra. Det är inte alltid en fördel att använda sig av nya idéer av orsaken att de är nya. Dock menar Sveningsson & Alvesson (2019) inte att nya idéer inte ska beaktas, utan att de kan vara lika bra eller bättre än gamla och att det beror på situationen som individen är i. Tengblad & Oudhuis (2018) stödjer föregående genom att belysa hur imiterandet av andras framgångar och följandet av trender inte är nödvändigtvis lämpliga för varenda företagssituation, och dessa lärdomar identifieras av Wallander, Wallenberg och Gyllenhammar. I en kris likt coronapandemin finns det både stora risker och möjligheter med att imitera samt följa trender, därför att företag är i en situation som är svårhanterad och oförutsägbar. Czarniawska (2017) skriver att risken finns att metoden blir viktigare än själva målet. Det här kan exemplifieras till att reformens orsak grundade sig i att ledaren var intresserad av ny datateknik och inte vad det skulle leda till. Sveningsson &

Alvesson (2019) anser dock att ledarskap är för komplext och för stort och att det lätt blir att betydelsen av ledarskap förlorar sin mening. Oavsett tvisten av betydelsen om ledarskap, är de flesta praktiker och ledarskapsforskare överens om det avgörande för organisationens möjligheter att nå framgång är just ledarskapet.

## **2.2 Ledarskap som en process**

Forskningen har tidigare fokuserat på vilka egenskaper eller stilar som leder till att vissa ledare blir framgångsrika och andra inte. Thoroughgood m.fl. (2018) påpekar å andra sidan att ledarskapet representerar mycket mer än enbart beteendet av de som befinner sig i en maktposition. Denna uppsats kommer att se på ledarskap som något som sker i en process istället för de historiska ledarskapsorienteringar som länge har setts som något som något som helt utgår ifrån ledaren och om något går fel betyder det att ledaren har agerat felaktigt. Sveningsson & Alvesson (2010) skriver även de att ledarskap kan ses som en process där även omgivningen, kontexten och efterföljaren är en viktig del i ledarskapet. Thoroughgood m.fl. (2018) menar att ledarskapsforskningen fokuserar för mycket på beteendet och karaktärsdrag hos ledarna, och istället för att se ledarskap som en dynamisk process som samskapas mellan ledaren, efterföljaren och kontexten som de befinner sig i. Ledaren blir i denna uppsats mellancheferna, vars agerande kommer att stå i centrum. Vidare blir efterföljarna de anställda som mellancheferna har ansvar för. Slutligen är kontexten det externa som händer och sker i omvärlden samt det interna som händer inom andra delar i organisationen. Tillsammans skapar dessa tre komponenter den miljö som ledarskapet sker inom. Thoroughgood m.fl. (2018) argumenterar för att ledarskapsdiskursen behöver genomgå en förändring för att vi ska få en ökad förståelse. Om ledarskapsforskningen enbart fokuserar på ledarens agerande och beteende kommer inte heller den diskursförändringen att ske. Även Sveningsson & Alvesson (2010) menar att ledarskap bör ses som en process och att ledaren och efterföljaren inte kan ses som två separata punkter. Sveningsson & Alvesson beskriver tre kännetecknen för en process, för det första är ledarskap inte det samma som ledare, utan involverar beteendet för alla. För det andra är det viktiga hur grupper och organisationer agerar över tid, och inte hur den individuella ledaren beaktas. Slutligen krävs det en dynamisk tidsbild där ledaren inte dömer direkt utan tar hänsyn till det långsiktiga.

Att enbart se ledarskapet som något som sker hos ledaren riskerar att få felaktiga konsekvenser för analysen av en ledare. Under pandemin sker det en stor förändring i kontexten, från en lugn till orolig marknad där företag inte vet hur det kommer att se ut i framtiden. Vilket i sin tur har en stor påverkan på efterföljarna i gruppen, konsekvensen av detta blir då att det agerande som ledaren tidigare har varit framgångsrik med eventuellt utvecklas till ett mindre framgångsrikt eller ett destruktivt ledarskap som kan skada företaget. Thoroughgood m.fl. (2018) beskriver hur kulturella och samhällsliga förändringar kan få konsekvenser på en gruppnivå genom att kontexten ändras. Vidare menar Thoroughgood m.fl. (2018) att det finns en stor risk för att göra felaktiga slutsatser angående ledarskap om hänsyn enbart tas till ledarens agerande. Sveningsson & Alvesson (2010) menar att ledarskapet bör analyseras i en kontext, vilket kommer att vara den teoretiska grunden i denna uppsats. I grunden av detta är det intressant att analysera ledarens agerande och roll inom ledarskapet vid en förändring och kris likt det covid-19 skapade.

### 2.3 'Crisis management'

Al-Dabbagh (2020) definierar 'crisis management' som ett administrativt sätt att hantera olika förhållanden som uppkommer vid en kris. Vidare bygger definitionen på hur det planeras och förbereds för att konfrontera de här förhållandena. Fortsättningsvis är den administrativa metoden beroende av att utveckla scenarion som kan komma att hända och försöka att förutse hur krisen kan se ut. Vetenskapen bakom 'crisis management' härstammar från psykologi, sociologi och andra sociala vetenskaper. De här vetenskaperna utvecklades till den viktiga teoretiska utvecklingen om 'crisis management' och bidrog till att det blev en säregen teori med sina egna koncept. Kriser är en oundviklig verklighet som alla samhällen behöver möta och det skapas av en händelse med okända konsekvenser, exempelvis Covid-19. Teorin inom 'crisis management' har försökt bidra och möjliggöra ett sätt för organisationer att hantera kriser, trots komplexiteten inom området. Detta genom att närma sig krisen genom beteende-mönster för att på så sätt samla in information om hot och därigenom reducera komplexiteten av hotet. Adderat till det här anser Demiroz & Kapucu (2012) att en ledare under en kris kan vara skillnaden mellan framgång och katastrof, och att ledarens kan bistå med en stor skada på ett företag vid ett misslyckat agerande. Vidare argumenterar Al-Dabbagh (2020) att kriser kan konfronteras genom att etablera besvikelse istället för att hela tiden bemöta krisen med optimism. Optimism kan skapa och orsaka en blindhet för individer, vilket leder till att de förhindras till att anpassa sig till hur krisen faktiskt ser ut och därav blir det svårt för dem att välja rätt åtgärder.

Thoroughgood m.fl. (2018) diskuterar hur destruktivt ledarskap kan uppstå om för mycket fokus hamnar på ledaren. En ledare måste förstå att ledarskapet sker som en process där förutsättningarna ändras, exempelvis vid en pandemi har samhället stor påverkan på gruppen. Med ändrade förutsättningar kan det också krävas att ledaren förändrar sitt agerande och beteende för att inte skapa ett destruktivt ledarskap (Thoroughgood m.fl, 2021). Maak m.fl. (2021) menar även de att det kan uppstå en destruktiv miljö som skadar företaget om ledarskapet är dåligt under Covid-19 pandemin. Shufutinsky m.fl. (2020) menar att ledarskapet är en av de viktigaste resurserna som finns vid en kris, även Demiroz & Kapucu (2012) menar att ledarskapet kan minska negativa konsekvenser som annars uppstår vid en krissituation.

Wooten & James (2008) menar att ledarskap i en krissituation bör vara dynamiskt och kollektivt. Vidare bör ledare ha bra uppfattnings-förmågor för att kunna ta rätt beslut. Fortsättningsvis skulle kompetenser inom ledarskap vid en kris kunna förväntas innehålla bra kommunikation, bra beslutsfattande, bibehållande av en effektiv organisationskultur, skapande av organisatoriska-förmågor, utvecklande av humankapital och en gynnsam hantering av flera grupper inom organisationen. En effektiv hantering i en organisationskris är beroende av att en ledare visar ett beteende som uppmuntrar medarbetare att utveckla strategier för att lösa krisen. I och med att affärsmiljöer förändras och blir ännu mer komplexa blir det viktigt att ledare utvecklar förmågor för att hjälpa organisationen att hantera kriser.

Wardman (2020) menar likt Wooten & James (2008) att för att uppnå en bra hantering av kriser krävs det ledare som utövar ett ansvarstagande ledarskap. Vidare ska det här ledarskapet grunda sig i att integrera och använda sig av transformativa kommunikationsprocesser för att överbrygga och minska glipan mellan ledare och anställda. Detta för att skapa en förståelse och öka kunskapen av risk. Fortsättningsvis anses det att en av många viktiga uppgifter är att utforma väl och sammanhängande meddelanden som förmedlas offentligt. Vidare bör ledaren enligt Wooten & James (2008) också vara involverad i att bygga upp en delad bild av samhörighet och identitet. Det här exemplifieras genom att krisen eller hotet ska framföras som en risk för alla, och därmed skapa en kollektiv och förenat agerande mot krisen. Vilken styrks av Al-Dabbagh (2020) argument om vikten av ett verklighetstroget ledarskap. Fortsättningsvis argumenterar Wardman (2020) att ett kollektivt stöd och engagemang skapas genom att åsikter samlas från olika källor och inkluderande processer och integreras med expertis för att skapa en 'risk and crisis management'. Wardman (2020) diskuterar vidare fram att ett ledarskap som är sammanslaget av social-dynamisk identitet, individuella kvaliteter och kommunikativa egenskaper är viktigt för ett bra ledarskap i en kris.

#### **2.4 Diskontinuerlig förändring och beredskapsarbete**

Shufutinsky m.fl. (2020) definierar diskontinuerlig förändring som en obalans som sker i miljöer eller när förändring eller störningar sker i en stor skala som påverkar ett systems fundamentala element. Vidare kräver den diskontinuerliga förändringen en snabb förändring i beteendet för att exempelvis organisationer ska överleva. När en diskontinuerlig förändring sker på grund av oförutsedda händelser uppkommer ett akut behov av att agera. Shufutinsky m.fl. (2020) drar slutsatsen att det i dessa situationer är extra viktigt att ledarna i organisationen svarar på frågor så effektivt och snabbt som möjligt samt tar beslut med precision och snabbhet.

Shufutinsky m.fl. (2020) menar att pandemier som resulterar i att människor far illa inte är något nytt fenomen. Vanliga organisatoriska responser vid sådana här fenomen kan vara alltifrån effektiva kontrollerade lösningar till panik, skillnaden beror till största del på egenskaper och förmågan av ledarskapet i organisationen. Institutioner, regeringar, länder och militär har diskuterat förberedelse för krissituationer men oftast blir krisförberedelser endast något som nämns men inte utförs (Shufutinsky m.fl, 2020). Vidare är det ytterst ovanligt att organisationer avsätter resurser till 'crisis management' och katastrofhändelser. Shufutinsky m.fl. (2020) menar att det 2005 framkom att nästan 50% av organisationer inte utvecklade eller korrigerade sina beredskapsplaner trots att 9/11 hände relativt nyligen. Carmeli & Schaubroeck (2008) menar fortsättningsvis att framgångsrika organisationer arbetar i större grad med krisberedskap jämfört med mindre framgångsrika organisationer. Shufutinsky m.fl. (2020) uttrycker dock att det finns en viss attityd gentemot beredskapsarbete i vissa företag där ledare inte anser att det är något i deras uppgift att hantera. Ytterligare anses beredskapsarbete inte ge någon avkastning till företaget heller vilket gör att det nedprioriteras ännu mer. Fortsättningsvis argumenteras det för att när ledare inte ser att de är en viktig del av beredskapsarbetet, kan det få stora konsekvenser i form av blanda annat förlorad arbetskraft och egendom.

## 2.5 'Threat-Rigidity' hypotesen

Stoker m.fl. (2019) menar att det under finanskrisen 2008 skedde en ökning av direkt ledarskap hos ledare världen över, vilket överensstämmer med 'threat-rigidity' hypotesen. 'Threat-rigidity' hypotesen bygger på hur organisationer och individer inom en grupp reagerar och agerar på ett hot. Genom att det sker en miljöförändring likt Covid-19 skapas ett hot som kan skada företaget, responsen hos företaget blir då att informationsspridningen minskas (Staw m.fl, 1981). Vidare argumenterar Staw m.fl. (1981) att det också sker en sammandragning av kontroll, dvs att allt kontrolleras på ett mer centralt plan. Detta leder tillsammans till att organisationen blir stelare under hot, och organisationen dras mer mot välkända mönster och responser (Staw m.fl, 1981). Å andra sidan menar Van den Oord m.fl. (2020) att problemet under Covid-19 har varit kommunikation och bristen på det. Vilket gör att en av de största utmaningarna för ledare under pandemin är därmed att motarbeta 'threat-rigidity' hypotesen och hålla kommunikationsprocessen uppe istället för att öka det direkta ledarskapet likt under finanskrisen 2008. Barnett & Pratt (2000) kritiserar threat-rigidity hypotesen och presenterar istället threat-flexibility hypotesen. Threat-flexibility hypotesen bygger istället på att organisationer ska bli mer flexibla vid ett externt hot. Barnett & Pratt (2000) menar att detta sker om ledarna prioriterat vissa delar vid krishantering. För det första ska ledarna fokusera på att hitta en respons och lösning på situationen, vidare ska de uppmuntra ett genererande av information och kunskap för alla. Slutligen bör fokus också vara på att decentralisera beslutsfattandet istället för att centralisera besluten. Barnett & Pratt (2000) påpekar att detta kommer leda till en större kunskap inom organisationen och slutligen till att organisationen blir flexiblare och kan bättre hantera hotet som uppstår.

## 2.6 Situationsanpassat ledarskap

Hersey & Blanchard (1974) skriver hur sökandet av den bästa ledarskapsstilen har funnits under de senaste årtionden men att forskning visar på att det inte finns en ledarskapsstil som fungerar för alla. En framgångsrik ledare menar Hersey & Blanchard (1974) är en person som kan anpassa sitt beteende utefter situationen och efterfrågan. En situationsbaserad ledarskapsmodell har utvecklats genom omfattande forskning för att hjälpa ledare med att diagnostisera vad just situationen kräver. Modellen är baserad på ett samspel mellan andelen av socioemotionell stöttning (relationsfokus), andelen ledning (uppgiftsfokus) och vad ledaren försöker att uppnå genom individen eller gruppen samt den beredskap och villighet som en efterföljare visar för en specifik uppgift eller funktion (bilaga 1). Relationsfokus är i vilken utsträckning som en ledare engagerar sig i en tvåvägskommunikation genom att bidra med ett underlättande beteende och socioemotionell stöttning. Uppgiftsfokus är istället i vilken utsträckning som en ledare visar på en envägskommunikation genom att förklara för följare vad, hur och när uppgifter ska vara utförda. Beredskap kännetecknas av villigheten och förmågan att kunna agera självmant och ta ansvar för sitt beteende samt för att en specifik uppgift utförs.

Hersey & Blanchard (1974) menar vidare att ledaren som har ett lågt relations- och uppgiftsfokus kallas för delegerande ledarskap, därför att efterföljarna sköter sitt och ledaren engagerar sig lite i tvåvägskommunikationen. Vidare anses efterföljares beredskap vara hög

och de anses vara kapabla att ta ansvar för att dirigera sina egna uppgifter. Fortsättningsvis förklaras att ett ledarskap som har ett högt relations- och uppgiftsfokus kallas för det insäljande ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2019). Det här beror dels på att ledaren sköter mestadels direktionerna och använder den socioemotionella stöttningen och tvåvägskommunikationen för att efterföljarna psykologiskt ska gå med på besluten som ska tas (Hersey & Blanchard 1974). Nästa del i modellen är när ledaren har ett högt uppgiftsfokus och ett lågt relationsfokus, och det här ledarskapet kallas det för ett instruerande ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2019). Begreppet instruerande ledarskap grundar sig i att ledarstilen karaktäriseras av att ledaren definierar rollen av efterföljare och berättar hur, vad var och när de olika uppgifterna ska bli utförda. Adderat till det här karaktäriseras det här ledarskapet av en envägskommunikation. Vidare förklaras att en ledare som innehar ett högt relationsfokus och ett lågt uppgiftsfokus kallas för ett deltagande ledarskap då beslut fattas genom en tvåvägskommunikation mellan ledaren och efterföljarna (Sveningsson & Alvesson, 2019). Fortsättningsvis uttrycks att det deltagande ledarskapet kännetecknas av att ledaren utövar ett väldigt öppet och underlättande ledarskap därför att efterföljarna har kunskapen och förmågan att utföra uppgifterna själva (Sveningsson & Alvesson, 2019). Thompson & Vecchio (2009) utvärderar originalversionen av det situationsanpassade ledarskapet tillsammans med flertalet utvecklingar som bygger på versionen som Hersey och Blanchard utvecklade. Thompson & Vecchio (2009) menar att den situationsanpassade ledarskapsmodellen saknar den empiriska grunden som krävs för att bevisa att den fungerar och kritiserar därmed modellens användbarhet. Dock så används modellen i denna uppsats inte för att ge rekommendationer om vilket ledarskap som passar bäst, vilket den utvecklades för. Den situationsanpassade ledarskapsmodellen bidrar istället med ett analysverktyg för att utvärdera och analysera vilka agerande som mellanchefer har prioriterat för att säkerhetsställa en god krishantering.

### **3. Metod**

#### **3.1 Kvalitativ fallstudie**

Bryman & Bell (2017) beskriver hur något i samhällets utveckling kan vara grund till företagsekonomiska forskningsfrågor, i fallet med Covid-19 utvecklades samhället på ett oförutsägbart sätt vilket skapade utrymme för forskningsfrågor som inte tidigare besvarats. Kvalitativ forskning grundas i undersökningspersonernas åsikter och uppfattning och målet är att förstå händelserna ur deras ögon, och fokus blir att förstå den sociala verklighet och hur deltagarna tolkar en viss miljö (Bryman & Bell, 2017). Givet att frågeställningen grundar sig i mellancheferns prioriteringar och ageranden för att säkerställa en god krishantering blir fokus på att förstå situationen ur deras syn, vilket motiverar valet av en kvalitativ studie. Valet av fallstudie grundar sig i att den fokuserar mer på djupet av fåtal fall än en stor bredd (Lind, 2019), vilket skapar möjligheter att lära sig av det som skett för att agera bättre inför framtiden. Vidare skapar en fallstudie möjligheten att utveckla teori inför framtiden, vilket är nödvändigt för att agera på ett bättre sätt nästa gång det uppstår kris. Bryman & Bell (2017) menar att kvalitativ forskningsanalys bygger på ord och förståelse snarare än kvantifiering och siffror. Fortsättningsvis bidrar kvalitativ forskning och fallstudier med lärdomar och kunskap från det som har skett (Bryman & Bell, 2017). Vidare kommer fallstudien att bygga på kvalitativa intervjuer med mellanchefer som har personalansvar på stora svenskgrundade företag. Valet av kvalitativ forskningsansats kommer att leda till en ökad förståelse av hur mellanchefer valt att agera under de nya förutsättningarna som uppstått under Covid-19. Fallstudien kommer att analyseras med hjälp av både teori och empiri, och pendlingen mellan empiri och teori kommer att vara centrala, vilket kan liknas vid en abduktiv metod (Bryman & Bell, 2017).

#### **3.2 Urval och material**

Den data som behövs för att vi kunna härleda några slutsatser från fallstudien är kvalitativ data, insamlad via djupintervjuer med personer inom organisationerna. Grunden i vårt urval har skett enligt målstyrt urval, där fokus har varit på att intervjua personer som har direkt koppling till vår forskningsfråga (Bryman & Bell, 2017). Vidare valdes respondenterna i enlighet med bekvämlighetsprincipen, vilket syftar till att vi får kontakt med intervjupersoner via personliga kontakter. Detta för att säkerställa att vi får ihop ett tillräckligt stort urval till intervjuerna. Valet av att fokusera på större företag är för att begränsa och fördjupa sig i ett antal företag vilket kan bidra med en ökad förståelse av de specifika fall som studeras. De tre företagen valdes på grund av att författarna har kontakter med företagen via kontaktpersoner samt nuvarande och dåvarande jobb. Detta underlättar processen i att få tillgång till ledare att intervjua på stora svenska företag, som utan kontakter in i organisationen hade försvårat möjligheterna att prata med relevanta personer. Vi anser att urvalet med en personlig koppling inte har en större påverkan på resultatet eftersom de personliga kontakterna användes till att hitta andra relevanta respondenter, och därför anses författarnas relation till respondenterna inte vara personlig. Vidare användes snöbollsurval till stor del därför att initiala personer på företag har hänvisat oss vidare till andra relevanta personer inom organisationen. Vidare skedde urvalet av medverkande personer enligt mellanchefer som passar in i vissa kriterier. De kriterier som anses värdefulla är att de ska ha



personalansvar i sitt yrke samt arbeta på ett av de stora svenska företag som ingår i urvalet, dessa kriterier har uppkommit för att säkerhetsställa att respondenterna kan bidra till att besvara forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2017). Konsekvenserna av denna urvalsprocess har varit att vi har intervjuat personer som är relevanta utifrån forskningsfrågan och mindre tid har använts till att leta efter intervjupersoner. Vidare har urvalet varit sekventiellt, vilket betyder att urvalet av personer är inte är helt fastställt redan innan intervjuande startar och förändras till viss del efterhand då forskningen fortskrider (Bryman & Bell, 2017). Det leder till att urvalet kan anpassas efter forskningsfrågorna för att säkerhetsställa att de besvaras. Slutligen används en villkorlig urvalsprocess där urvalskriterierna till viss del har förändrats under forskningens gång i takt med att arbetet har utvecklats och forskningsfrågan har reviderats. Detta för att säkerhetsställa att urvalet besvarar den slutgiltiga forskningsfrågan. Intervjuerna har skett på tre st olika företag som i detta arbetet kommer benämnas som företag A, B och C. Urvalet blev att 8 stycken intervjuer genomfördes på företag A, 2 stycken på företag B samt 2 stycken på företag C. Respondenterna och deras roll på de olika företagen presenteras vidare i tabell 1. Anledningen till detta urval bygger på vart flest personer valde att ställa upp på en intervju. Eftersom fokus ligger på att skapa en förståelse för den enskilda respondenten spelar fördelningen av respondenter på respektive företag mindre roll. Fokus har istället varit på att säkerhetsställa att respondenterna innehar relevant kunskap. Företag A är ett svenskt industriföretag med både produktion och utveckling baserat i Sverige. Företaget valdes på grund av att det passar på de kriterier som fanns inom urvalet samt tillgången till intervjupersoner på företaget. Vidare är företag B också ett svenskt industriföretag och valdes då det har haft en stor påverkan på sin verksamhet under Covid-19 samt överensstämmer med kriterierna inom urvalet. Slutligen valdes företag C som är ett varuhus och försäljningsföretag. Anledningen till valet är att det överensstämmer med kriterierna på urvalet samt har genomgått en stor organisationsförändring på grund av Covid-19.

Tabell 1: Vad respondenter kommer kallas i arbetets samt deras roll på företaget och verksamhetsområde.

<b>Respondent</b>	<b>Verksamhetsområde</b>	<b>Roll</b>
<b>A1</b>	<b>Industri</b>	<b>Ledare inom fabrikslogistik för en av tillverkningsområdena.</b>
<b>A2</b>	<b>Industri</b>	<b>Produktionsledare</b>
<b>A3</b>	<b>Industri</b>	<b>Global purchasing strategic manager</b>
<b>A4</b>	<b>Industri</b>	<b>Produktutvecklingschef inom logistik</b>
<b>A5</b>	<b>Industri</b>	<b>Produktionschef</b>
<b>A6</b>	<b>Industri</b>	<b>Kanalchef inom produktion</b>
<b>A7</b>	<b>Industri</b>	<b>Avdelningschef</b>

<b>A8</b>	<b>Industri</b>	<b>Avdelningsansvarig</b>
<b>B1</b>	<b>Industri</b>	<b>Försäljningsdirektör</b>
<b>B2</b>	<b>Industri</b>	<b>General manager</b>
<b>C1</b>	<b>Varuhus/försäljning</b>	<b>Logistikchef inom in- och utflöde av gods</b>
<b>C2</b>	<b>Varuhus/försäljning</b>	<b>Logistikchef</b>

### 3.3 Datainsamling

För att generera den data som anses nödvändig har vi genomfört kvalitativa intervjuer som sker med primärkällor eftersom respondenterna har information från ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar. I en kvalitativ intervju är tyngden på intervjupersonernas uppfattning och synsätt (Bryman & Bell, 2017). Att få en uppfattning om intervjupersonernas synsätt och uppfattning är grunden till att forskningsfrågan ska kunna besvaras. För att lyckas med detta har det skett semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer bygger på att vissa specifika teman ska beröras under intervjun, men att intervjupersonen har stor frihet att besvara frågan på ett lämpligt sätt (Bryman & Bell, 2017). Det är även öppet för att ställa diverse följdfrågor som lämpar sig under intervjun vilket kan leda till djupare samtal, för att få en förståelse för intervjupersonen synsätt krävs det att samtalet blir djupare och inte bara ytligt. Då syftet med forskningen redan innan intervjuerna var fastställt, är ett semistrukturerat tillvägagångssätt att föredra då det säkerhetsställer att forskningsfrågorna kan besvaras (Bryman & Bell, 2017).

Innan intervjuerna genomfördes fastställdes en intervjuguide som tog upp de relevanta ämnen och frågor som behövdes diskuteras under intervjuerna. Syftet med detta är att göra det möjligt att få information om hur de intervjuade uppfattar och ser på sin situation i relation till forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2017). Vid skapandet av intervjuguiden var syftet att täcka samtliga ämnen som behövde diskuteras för att kunna besvara forskningsfrågorna. Intervjuguiden utgick från vissa punkter för att få ett så bra flyt som möjligt i intervjun och säkerhetsställa att få värdefulla svar. För det första skapades ett visst mått av ordning på de teman som skulle behandlas i intervjun, vilket gör att olika teman följer varandra på ett lämpligt sätt. För det andra formulerades frågor och teman på ett sätt som underlättar att vi får svar på vår forskningsfråga. Teman till intervjufrågorna formulerades utifrån forskningsfrågan, de teman som användes formulerades utifrån det som krävdes för att få ett svar på frågan. Fortsättningsvis undvek vi ledande frågor och använde oss av ett språk som var begripligt och passande för intervjupersonen. Genom att dessa punkter följdes minimerades risken att intervjuerna genomfördes utan flyt och mening. Det här var viktigt då kvalitativ forskning bygger på att förstå intervjupersonerna (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna och företagen som de arbetar på kommer i uppsatsen att förbli anonyma och detta är för att få en trovärdig datainsamling. Utan anonymitet finns risken att respondenterna inte vågar vara ärliga, då informationen kan komma ut till allmänheten samt identifieras av andra personer på företaget vilket kan leda till negativa konsekvenser för respondenterna. Om

personerna som kritiken riktas mot kan se vem som sagt det finns risken att respondenterna inte framlägger kritik mot hur krisen har hanterats. Intervjuerna har skett på distans via video chat, därav blev det ytterst viktigt att kommunicera med både ord och gester för att tydliggöra ord- och bildspråket som kan bli mer svårtolkat via möten på distans. Bryman & Bell (2017) påpekar att det under kvalitativ forskning är viktigt att förstå både vad personen säger, men också hur personen säger det. Med anledning av detta har samtliga intervjuer spelats in och alla intervjuer utom en skedde via videosamtal. Genom att i efterhand ha möjligheten att se och lyssna på intervjun skapas det en fullständig redogörelse av de tankar och utbyte som skett under intervjun, som sedan ligger till grunden för analysen (Bryman & Bell, 2017). Under intervjuns gång har ett genuint intresse och förståelse visats för respondenten. Vidare har även medgivenhet visats till respondentens uttryck av attityder och känslor för att undvika ett uppfattande av ett kritisk eller dömande tillvägagångssätt. Det här var viktigt för att respondenten skulle känna sig öppen för oss och att en bra datainsamling kan ske (Patel & Davidsson, 2019).

### **3.4 Dataanalys**

Den kvalitativa data som samlats in har analyserats med hjälp av nutida forskning inom ämnet ledarskap. Genom att skapa en tydlig referensram om vad som påverkar ledarskap och ledarens agerande inom kriser har insamlad data analyserats. Data har analyserats med vissa drag av grundad teori, vilket innebär att en teori har härletts utifrån data som har samlats in och analyserats under forskningsprocessens gång (Bryman & Bell, 2017). Analysen har till en del fokuserat på empiri och respondenternas huvudsakliga problem under krisen, samt vad de gör för att lösa det. Samtidigt är tidigare forskning om crisis management en del av analysen. Vidare underlättar grundad teori ett teoretiskt arbete på områden som inte utforskats tillräcklig (Bryman & Bell, 2017). Till viss del har även grundläggande ledarskapsteorier identifierats innan intervjuerna har genomförts för att skapa en god uppfattning om ämnet ledarskap. Vidare har även data till viss del analyserats under intervjuernas gång där teorier har identifierats och använts då teorierna ansågs vara lämpliga utifrån empirisk data. För att forskningsfrågan skall besvaras och skapa ett relevant bidrag är det av högsta vikt att analysen fångar komplexiteten i organisationerna och särskilt kopplas till praktiken då ämnen inte har forskats på i stor utsträckning. Analysen har byggt på den data som samlats in under fallstudiens gång och har skett med utgångspunkt i både teori och empiri, där en pendling mellan delarna har varit central. Utifrån data som samlats in har slutsatser dragits för att på ett korrekt sätt kunna uppfylla syftet och svara på forskningsfrågan. Genom en jämförelse mellan svaren från våra olika respondenter har analysen genomförts på bästa möjliga sätt. För att skapa analysen genomfördes en kodning av det empiriska materialet som samlats in. Vidare gjordes kodningen av det empiriska materialet under tiden som det samlades in för att även öka förståelse för data och därmed bidra till att skapa ett lämpligt teoretiskt urval. Kodning används för att etikettera, åtskilja, sammanställa och organisera den data som finns och utgör en av de viktigaste delarna för att kunna genomföra en analys (Bryman & Bell, 2017). Inledningsvis skedde en öppen kodning som bygger på att kategorisera data genom att studera, bryta ned och jämföra den insamlade datan. Vidare lästes det empiriska materialet genom flertalet gånger för att skapa en förståelse för materialet och hitta nyckelord som ofta dyker upp. Utifrån kodningen som skapades under empiriinsamlingen samlades data in tills

dess att empirisk mättnad hade skett, vilket betyder att ny data inte längre ger någon ny information och inte heller kan bidra till analysen (Bryman & Bell, 2017). När empirisk mättnad var uppnådd och data var kodad drogs sedan slutsatser utifrån data som samlats in med grund i att besvara forskningsfrågan. Slutligen jämförs de slutsatser med redan etablerad teori inom ledarskap och krishantering för att utvärdera huruvida mellanchefer under Covid-19 krisen prioriterar och agerar i enlighet med forskningens förslag, och om det leder till liknande konsekvenser inom ledarskap som tidigare forskning identifierat.

### **3.5 Tillförlitlighet**

För att uppnå ett tillförlitligt och träffsäkert resultat har flertalet åtgärder genomförts. För det första är det av största vikt att respondenterna har den kunskap och erfarenhet som krävs för att bidra med information om studien (Patel & Davidsson, 2019). Detta har säkerhetsställs genom att respondenter som varit delaktiga i uppsatsen befinner sig inom en chefsposition när intervjun genomfördes samt har gjort det under Covid-19 pandemin. För att säkerhetsställa ett tillförlitligt resultat och därmed studiens användbarhet har vi fortsättningsvis undvikit ledande frågor och använt oss av ett språk som var begripligt och passande för intervjupersonen. Respondenternas och företagets anonymitet kommer vidare att respekteras för att få en trovärdig datainsamling (Bryman & Bell, 2017). Utan anonymitet finns risken att respondenterna inte anger ärliga svar, då informationen riskerar komma ut till allmänheten samt identifieras av andra personer på företaget vilket kan leda till negativa konsekvenser för dem. Genom att ha aktivt lyssnat under intervjun, samt med hjälp av transkriberingar har mängden data som ligger till grund för analysen varit stor. Vidare har analysen utgått från de svar som lämnats av intervjupersonerna, för att minska risken för feltolkning av svaren har intervjuerna varit semistrukturerade vilket öppnar för följdfrågor som kan minska graden av tolkning som behövs till svaren. Utöver det har respondenternas svar från intervjuerna spelats in, för att även här minska risken till feltolkningar (Bryman & Bell, 2017). De gånger vi ansåg det vara nödvändigt att lyssna på intervjuer igen har vi lyssnat på svaren flertalet gånger för att minimera risken för feltolkningar. För att öka överförbarheten av uppsatsen har en detaljerad redogörelse av det empiriska materialet genomförts (Lincoln & Guba, 1985). Slutligen har fokus riktats mot en detaljerad redogörelse för vilka arbetsmetoder som använts genom processen för att skapa en transparens om hur arbetet har genomförts, vilket ökar pålitligheten av uppsatsen (Lincoln & Guba, 1985).

### **3.6 Etiska ställningstaganden**

Fallstudien förhåller sig till vetenskapsrådet, den svenska myndigheten som har ett stort ansvar angående frågor om etiska krav på forskning, som har formulerat fyra övergripande etikregler inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Vetenskapsrådet (2021) förklarar 4 grundläggande principer som forskningen bör baseras på. För det första ska forskningen vara tillförlitlig för att säkerhetsställa kvaliteten på forskningen. Fortsättningsvis ska den ske med ärlighet inom utveckling, genomförande och granskning av uppsatsen. Vidare ska den också ske med respekt för kollegor, deltagare och samhället. Slutligen nämner Vetenskapsrådet (2021) ett ansvar för forskningen från idé till publicering. Samtliga fyra principer har legat som grund för hela uppsatsen där stort fokus har lagts på att uppfylla samtliga krav.

Vidare har hänsyn tagits till ytterligare fyra etiska ställningstaganden som utgår från Vetenskapsrådet (Vetenskapsrådet 2021; Patel & Davidsson, 2019). Informationskravet förklarar att syftet ska formuleras till de som berörs av forskningen. Det här tas hänsyn till genom att syfte har skickats med uppsatsen på e-mail till respondenterna. Samtyckeskravet förhåller sig till att alla personer som intervjuas gör det frivilligt och med samtycke. För att säkerställa samtyckeskravet har alla personer som blivit intervjuade i denna fallstudie frivilligt gett samtycke till intervjun. Konfidentialitetskravet beskriver att alla personer i en undersökning ska få största möjliga konfidentialitet och att personuppgifter ska förvaras på ett sätt så att obehöriga ej kan utnyttja dem. Alla personuppgifter i den här fallstudien har behandlats med varsamhet. Nyttjandekravet tar hänsyn till att uppgifter som har samlats in om personer endast är tillåten att användas för ändamål som berör forskning. Det här har respekterats och behandlats enligt nyttjandekravets kriterier.

## 4. Empiri

### 4.1 Företag och anställdas påverkan av pandemin

Organisationerna har överlag påverkats av pandemin och coronakrisen på både gott och ont. Med det här menas att organisationerna har utmanats till en snabb förändring som eventuellt annars skulle ha skett under en längre tid. Vidare uttrycker respondenterna att det var tuffast i början av pandemin i mars till början på hösten då försäljningen sjönk, det var ett nytt fenomen att ta sig an och vardagliga rutiner var tvungen att ändras samt förhållas till Folkhälsomyndighetens restriktioner. B2 uttrycker att det i början av pandemin hade en enorm nedgång av försäljning och ordernedgång där försäljningen i april halverades gentemot budget. I företag A skiljde det sig mycket mellan avdelningarna där A5 uttrycker att deras avdelning slog försäljningsrekord under pandemin. I företag C menar C1 hur en stor del av deras försäljningen började förflyttas till online istället för i varuhuset. Vidare anger C1 att onlineförsäljningen ökade med 1000% på bara några dagar. Det här menar C1 var positivt men att det samtidigt ledde till flera utmaningar som exempelvis att hitta en balansgång mellan behovet av att öka försäljningen men samtidigt säkra att företaget inte tog på sig en högre kapacitet än vad de klarar. Utöver det här skedde permitteringar på företag A och B i dem intervjuade organisationerna. B2 exemplifierar det här genom att uttrycka hur anställda inledningsvis permitterades på 40%, sedan trappades det ner till 20% till sommaren och till hösten återgick anställda till heltid. Adderat till det här avskedades den inhyrda personal i företag B. På företag A som hade permitteringar skiljde det sig mycket mellan avdelningarna. A3, A4, A7 och A8 uttrycker att de hade permitteringar på sin avdelning och A2 menar att de varslade folk under sommaren. Vidare har A1, A5 och A6:s avdelningar varken permitterat eller avskedat några medarbetare.

Alla respondenter uppger att flera anställda infann sig i en viss oro när pandemin slog till. B2 exemplifierar det här med att deras anställda inte kände en oro för sin egen anställning eller bolagets framtid utan att den största störningen var när permitteringen infördes men att arbetsbelastningen inte gick ner mycket i förhållande till permitteringen. Det här menar B2 bidrog till en stress bland anställda då de kände att de behövde jobba över sin permittering för att hinna sina uppgifter. A1 menar att anställda inte var oroliga över jobbet utan mer över smittan. A3 menar att anställda i början av pandemin var oroliga över arbetslöshet och efterfrågan men att den synen förändrades till hösten när efterfrågan ökade. C2, A5 och A6 menar att annars självklara rutiner blev otydliga under pandemin där exempelvis anställda upplevde en ovisshet om när sjukanmälan skulle göras och inte. Fortsättningsvis menar respondenterna att anpassning av restriktionerna ledde till färre fysiska möten och vardagligt prat i fikarummen då flera meters avstånd var tvunget att hållas. B1 och A7 menar att det här möjliggjorde till att vara tekniskt uppkopplad vid hemarbete vilket gör att vissa anställda känner att gränsen mellan fritid och jobb suddas ut. A2 och A3 menar i kontrast till det här att hemarbetet är något som har gjort anställda mindre stressade och att de anser sig vara mer produktiva.

## **4.2 Viktiga delar i ett lyckat ledarskap**

Respondenterna anser att kommunikation, tydlighet, förtroende, ödmjukhet och lyhördhet är viktiga delar för att lyckas som ledare. Ytterligare menar de även att se till anställdas välmående är något som är viktigt. Av alla respondenter som har anställda som inte kan jobba hemifrån på grund av produktion eller fysisk kundkontakt menar dem att närvaron är viktig. Det vill säga att exempelvis kliva ned från kontoret och prata med anställda på produktionen för att lyssna på dem och förstå deras synvinkel. Vidare anser A1 att det är viktigt att behandla anställda som olika individer och inte som en grupp. Fortsättningsvis menar B2 att det är viktigt att skapa engagemang, vilker gör att anställda känner för att komma till jobbet med hög energi och att de vill prestera på jobbet. A2 och A3 anser att det är viktigt att ge anställda rum för att ta beslut. A4 och C2 anser att det är viktigt att tro på anställdas potential och förklara vad som ska levereras samt varför. Vidare menar A4 och C2 att anställda ska förstå bakgrunden till varför de gör på ett visst sätt, då det underlättar förståelsen mellan ledare och anställd. Fortsättningsvis uttrycker A4 och C2 att jobbet blir enklare och roligare när en förståelse skapas kring jobbet. C1 anser att det är viktigt att hitta en balans mellan att vara relationsinriktad och affärsinriktad, det ena inte kan utesluta det andra. A3 uttrycker vikten av att förenkla för anställda så att de kan göra ett bra jobb, exempelvis om det är mycket diskussioner säkerställer ledaren att den tar hand om det och att anställda kan fokusera på jobbet. Slutligen anser respondenterna att det är viktigt att säkerställa att information kommer ut till alla anställda på ett effektivt och bra sätt. Exempelvis tar A1 upp att vissa anställda inte läser sin mail och då får den säkerställa att informationen kommer fram på annat sätt. A6 skiljer sig från andras svar, då A6 är väldigt resultatfokuserad.

## **4.3 Krisledarskap under pandemin**

### **4.3.1 Respondenternas agerande och prioriteringar**

Respondenterna anser att en stor förändring i pandemin är att som ledare tvingas ta beslut som är anpassade till Folkhälsomyndighetens restriktioner, för att på så vis minimera risken för smittspridning. Respondenter menar adderat till det här att det krävdes en större tydlighet av ledarna då alla anställda ska följa restriktioner och åtgärdsplaner som finns. Fortsättningsvis menar respondenterna att informationshanteringen blev mer påtaglig och viktig för att rätt information skulle kommuniceras ut. Vidare menar de att en tätare kommunikation till anställda bidrar till ett ökat välmående. C1, C2, A5 och A6 uttrycker att den fysiska närvaron har blivit viktigare i pandemin för produktionsledare genom att de besökte produktionen mer för att se till individens välmående och samtidigt utveckla en tätare kommunikation. C1, B1, B2, A2, A3, A4 och A7 uttrycker att de fick gå över till mer eller endast digitala möten, det vill säga hemarbete. Vidare fick de här ledarna gå över till mer eller endast digitala möten samt upplevde också att de fick ha en tätare kommunikation med uppföljningar på vad som gjordes, fler planeringsmöten och möten i allmänhet. A1, A3, A4 och A8 menar att de fortsatte med sitt ledarskapet som de gjorde innan pandemin men att det endast gjordes lite småjusteringar genom exempelvis snabbare avstämningar då det blev svårare med att ha direktkontakt med folk, införa lite flera fikapausar, virtuell fika för att folk ska få träffa sina anställda mer, djupare samtal med medarbetare angående deras välmående och mer fokus på hanterandet av frånvaron. C2 och A2 menar att flera mål har blivit liknande för alla avdelningar i pandemin vilket har gjort att samarbetet har blivit tydligare och mer

påtagligt vilket har skapat en större teamkänsla. A1 och A7 uttrycker även att ledarskapet har blivit mer tidskrävande under pandemin då saker som annars inte behövde tas itu med har adderats till deras arbetsuppgifter.

B1 menar på att de har hanterat pandemin genom att vara mer närvarande och att ha en tydlig och tät dialog med sina anställda. B1 påpekar också hur viktigt en nära dialog är framförallt vid permitteringar och uppsägningar. Genom att föra en nära dialog menar B1 att de anställda kan uttrycka en eventuell oro till sin chef, vilket i så fall kan skapa en trygghet som behövs för att kunna fortsätta arbeta som tidigare. A1 har valt att vara på plats på jobbet, trots att mycket av jobbet kan ske på distans, eftersom de anställda är på plats. Det här menar A1 är för att visa en närvaro till sina anställda och att det är lättare att hålla en nära dialog.

Vidare anser A8 och A3 att det inte enbart är viktigt med en tät dialog, utan att det också är viktigt att vara tydliga från början med vad som gäller. Vid permitteringar förklarar A7 hur de tydligt förklarar för sina anställda tanken bakom permitteringen och varför den uppstår. A7 menar att detta görs för att minska en eventuell oro som kan uppstå vid permitteringar. Liknande åtgärder beskrevs av A3, A8 och B2 för att minska oron för smittorisken samt ansåg de att en tydlig kommunikation med åtgärder från ledningshåll minskade oron hos de anställda och gjorde att arbetet kunde fortgå som normalt.

Både C1 och C2 påpekar att pandemin gav dem möjlighet till att genomföra vissa organisationsförändringar som kanske inte hade gjorts annars. C2 påpekar att förändringen i klimatet som skedde på grund av pandemin tvingade dem att genomföra en förändring på några månader som normalt skulle ha tagit flera år. Denna förändringen tvingades fram efter en förändring inom efterfrågan som uppstod för företaget. C1 påpekar ett liknande klimat där det blev lättare att genomföra olika förändringar mot vad det normalt hade varit. Även på olika företag nämner respondenterna att pandemin tvingade fram en stor omställning i arbetssätt där de bland annat genomfört organisationsförändringar och att nya arbetssätt snabbt blev lyckade. Men på företag B beskriver B1 istället hur det ansågs vara obegripligt att genomföra en stor organisationsförändring mitt under krisen, eftersom att det leder till att respondenten inte kan träffa alla anställda. Skillnaden sett till företag C var att företaget fortfarande befann sig på plats samtidigt som de tvingades genomgå förändringar. På företag B hade de kunnat behålla sina strukturer eftersom de arbetade på distans också. Å andra sidan uppgav A7 att pandemin gav organisationen möjlighet att vidareutbilda sina anställda i en takt som inte hade varit möjlig annars, vilket leder till att kompetensen efteråt kommer vara högre i organisationen på grund av pandemin. A7 och C2 påpekar hur pandemin inte bara leder till negativa saker, utan att det är viktigt att utnyttja tillfället också med att genomföra organisationsförändringar och kompetensutveckling.

Fortsättningsvis beskriver B2 hur arbetet bestod i stor del med att skapa en trygghet i organisationen, vilket var en annorlunda roll mot vad B2 i vanliga fall hade. B2 beskriver vidare hur tidigare fokus har varit mer inriktat på att uppnå rätt resultat på försäljning och produktion, men att fokus till viss del försvann därifrån för att istället skapa en trygghet. Dock påpekar B2 fortfarande att resultatmålen var en stor del av arbetet. A6 påpekar



fortsättningsvis att han lade lika stor vikt vid resultatet som tidigare och inte förändrade sin roll alls. A1, A7 och A5 menar alla att de under krisen fick ta en annan roll där de istället fokuserade på att ta vissa beslut rörande Covid-19 istället för arbete. De lade mycket tid på att ta beslut angående restriktioner på arbetsplatsen men också på att ta beslut åt sina anställda om vilka som kunde jobba och inte. B2 och A8 menar bland annat att de bortsett från att skapa lugn i organisationen inte har tagit på sig någon annan roll under pandemin utan att ledarskapet mer har förflyttats till riskhantering genom att exempelvis följa Folkhälsomyndighetens restriktioner. A3 menar dock att det bästa sättet att hantera pandemin är genom ett situationsanpassat ledarskap där ens roll anpassas under krisen gång. A3 menar fortsättningsvis att det är viktigt att ta en roll som är mer relationsanpassad och även kunna visa sig som medmänsklig för de anställda.

Företag C som tvingades till en organisationsförändring eftersom att de befinner sig inom försäljningsbranschen, och därmed förflyttade majoriteten av sin försäljning från varuhus till online lyckades mycket bra med sin organisationsförändring. Men företag B som arbetade på distans och istället valde att förändra har inte lyckats lika bra. Men även på företag A finns det stora skillnader inom hur de har anpassat sig för krisen. Dock skiljer sig också arbetsuppgifterna inom företaget och därmed också kontexten som arbetet sker inom, vilket skapar olika förutsättningar och därmed olika lösningar. A2 beskriver hur det centralt för företag A kom vissa riktlinjer som alla på företaget skulle följa, dock menar A2 att dessa var anpassade efter vissa anställda och fungerade därmed inte att följa på alla avdelningar av företaget, vilket visar på hur det kan skilja sig även inom ett stort företag.

#### **4.3.2 Respondenternas ideala krisledarskap**

Den röda tråden som alla respondenter nämner som en av de viktigaste sakerna att tänka på vid en kris är tydlighet. En kris leder till att flera svåra beslut kommer behöva fattas under en kort tid. Respondent A8 påpekar hur det är viktigt att agera snabbt och tydligt, genom att försäkra sig om att korrekt information kommuniceras och görs tydlig, vilket förbättrar krishanteringen. Även respondent A7 påpekar hur viktigt det är med tydlighet men också hur viktigt det är att våga vara tuff och fatta de svåra besluten som krävs. Vidare menar A7 att en tydlighet i den situationen underlättar att förmedla tuffa beslut, och att det inte hjälper att försöka 'linda in' besluten. Fortsättningsvis påpekar A3 också hur en tydlighet i kommunikationen hjälper till att minska ett brus som annars kan vara distraherande vid kris. Vidare menar A3 att krissituationen kan hanteras bäst genom att vara tydlig med hur situationen är och vad som bör prioriteras. B2 menar vidare att det är viktigt att vara tydlig, visa medmänsklighet och att kunna förklara varför något händer, samt att det försäkras att korrekt information ges ut. En tydlighet och förklaringar varför vissa beslut måste fattas bidrar till en ökad förståelse och missnöjet som annars risker att uppkomma kan undvikas genom att vara tydlig med anledningen till besluten. B2 och A7 menar att de måste kunna ta ansvar för sina beslut och att det inte går att gömma sig bakom besluten. Vidare menar de att det ibland krävs att tuffa beslut tas under en kris men det att det viktigaste är att situationen förklaras och är tydlig samt att ansvarstagande tas. B2 menar även att det är väldigt viktigt att kunna visa medmänsklighet samtidigt som det visas en tydlighet med beslut och prioriteringar.

Fortsättningsvis menar A1 att alla sorters kriser hanteras bäst genom att få fram så mycket information som möjligt för att kunna kommunicera den till de anställda. A1 menar att kommunikation och att insamlandet av information gör att rykten motverkar på arbetsplatsen som annars kan ha negativ inverkan. A8 påpekar också hur viktigt det är att informationen som kommuniceras är korrekt och att för snabb kommunikation kan göra att felaktig information förmedlas. För att motverka att de anställda blir missnöjda med hanteringen påpekar C1 att det är viktigt att involvera medarbetarna i förändringen som sker, det är medarbetarna som har kompetens och en uppfattning om hur det fungerar i organisationen och därför bör de också involveras. Vidare menar C1 att en hög närvaro ofta leder till att medarbetarna involveras snabbare och de känner sig mer förstådda samt mindre oroliga. C2 menar att genom att fråga vad medarbetarna tänker på och coacha dem i sin roll så utnyttjas deras kompetens också vid en krissituation. C2 uttrycker att genom att fråga sina anställda vad de tycker och hur de känner kan deras kompetens utnyttjas till maximalt. Närvaro leder också till att en mer tillgänglighet och lyhördhet hos sina anställda och deras uppfattning och åsikter både privat och professionellt. Skulle medarbetarna må dåligt privat på grund av krisen kan det också återspeglas på jobbet. Vidare menar C2 också att ett användande av ett coachande ledarskap skapar värde och bidrar till att det fås ut mer av medarbetarnas kompetens under en krissituation. Istället för att hårt styra sina medarbetare får de större eget ansvar och växer med uppgiften även under en kris. Vidare anser även B1 att en av de viktigaste faktorerna är att coacha sina medarbetare genom krisen, och inte detaljstyra dem.

För att hantera en kris anser A2 istället att det viktigaste är att det finns en lokal krisgrupp som kan ta gemensamma beslut för hela organisationen. Fortsättningsvis anser C1, A5, A6, och B2 att det är viktigt att hela företaget är transparent och agerar som en stor enhet tillsammans. De menar att genom att organisationen har samma syn på situationen och agerar på fakta minskas irritationen som kan uppstå om det hanteras olika på olika avdelningar. Slutligen anser A5 att det är väldigt viktigt att våga fira framgångar oavsett vilket situation de befinner sig i. Vidare menar A5 att firandet av framgångar skapar en samhörighet till avdelningen eller företaget som leder till att de hjälper varandra mer.

Å ena sidan påpekar många respondenter att de hade velat agera annorlunda i flera olika situationer i efterhand. Det första som B2, A8 och A2 nämnde är en snabbare hantering av smittspridningen. De menar att de hade velat genomföra åtgärder snabbare och på ett tydligare sätt för att skydda sin medarbetare. Vidare uttrycker de att det hade lett till en minskad oro om att bli smittad på jobbet. Genom att ha en krisplan redo redan innan situationen uppstår tror alla respondenterna att hanteringen hade blivit bättre. Samtidigt anser de också att det är en global pandemi och att vilka konsekvenser den skulle få inte var någon som kunnat förutses. C2 påpekar istället att de önskar att de hade varit mer närvarande för sina medarbetare. C2 såg att vissa personer behöver mer kommunikation och någon att vända sig till under krisen. C2 uttrycker vidare att genom att vara där för personen och prata om annat än jobb anser respondenten att deras krishantering hade varit bättre. Dock påpekar A4, A3, A2, C1 och B2 att de redan under pandemin har försökt att vara mer närvarande för sina medarbetare. Fortsättningsvis påpekar C2 problemet med balans mellan arbete och privatliv

under pandemin då det enkelt blev för mycket arbete. Slutligen beskriver B1 hur de genomförde en stor omorganisation mitt under pandemin vilket skapade stora problem då det inte gick att träffa sina nya medarbetare, därför önskade respondenten att kommunikationen hade varit bättre och att fler personer hade varit involverade i besluten som togs. Å andra sidan förklarar A8, A7 och A6 alla att de inte hade velat göra något speciellt annorlunda även om de hade kunnat.

#### **4.4 Kommunikation under pandemin**

Respondenterna uppger att deras kommunikation har förändrats under pandemin till någon del. Hur den har förändrats och hur det har hanterats skiljer sig dock mycket mellan olika företag och chefer. B1, A7, A6, A3 och A2 som alla har övergått till distansarbete påpekar avsaknaden av de personliga möten i korridorerna och de korta informella mötena vid exempelvis kaffemaskinen eller på lunchen. B1 hanterar detta problemet genom att vid gemensamma träffar som tidigare enbart handlade om arbete även innehåller diskussioner om personliga saker för att den mänskliga kontakten inte ska försvinna. C2 och A1 berättade att månatliga, veckoliga och dagliga möten i olika arbetslag som tidigare har skett, har ställts in under pandemin på grund av smittorisken. Detta har bland annat hanterats genom diverse veckomail och digitala pulstavlor som ersätter gruppmötena och får ut informationen ändå. Vidare har både B2 och A1 hanterat detta genom att befinna sig närmare de anställda under dagen för att få fram samma kommunikation utan att samlas i stora grupper vilka då skapar en mer individuell kommunikation och minska diskussionerna som annars kan uppstå. B2 betonar att det är ett bra sätt för de anställda att kunna lyfta frågor och funderingar när han är ute och rör sig på arbetsplatsen, eftersom att de forum som tidigare var till för det har försvunnit. Vidare menar A1 att i diskussionerna som kan uppstå när många deltar i samtalet kan försvinna om kommunikationen med alla anställda sker en och en. Vidare betonar B2 och A1 också att det är viktigt att cheferna finns där nära för sina anställda under en kris och att de försöker göra sig mer synliga och tillgängliga. Slutligen menar alla respondenter att de använt sig av någon digital kommunikationsplattform och att det ses som ett viktigt verktyg för att kunna kommunicera under pandemin. B1 påpekar att det är extra viktigt att kommunicera med en tydlig struktur, tydliga förväntningar, en klar målbild och tydliga rutiner. B1 menar att det skapar tydliga förutsättningar som minimerar de negativa konsekvenserna av att inte kunna träffas i stor grupp. C2 och B1 påpekar båda hur de har kommunicerat och styrt sina anställda på ett coachande sätt, genom att tvinga dem till att ta egna beslut och inte vara direkt i sitt styrande menar båda att deras anställda växer med uppgiften och presterar bättre.

Fortsättningsvis ledde pandemin till att det skedde mycket förändringar under snabb tid. Företag C tvingades till en stor omorganisation mitt under pandemin på grund av en förändrad efterfrågan. Vilket ledde till att anställda som inte jobbat på några dagar kunde komma in till en helt ny vardag med nya arbetsuppgifter. Detta hanterades med en så snabb och tydlig kommunikation som möjligt, med en stor vikt på att förklara varför alla förändringar sker. Vidare uppger respondenterna att pandemisituationen förändrades snabbt vilket kunde förändra förutsättningarna på kort tid på alla företag och därmed ställs ett krav på en snabb kommunikation. B1 och A2 lade därför stor vikt vid att tydligt och effektivt

sammanställa och presentera fakta och restriktioner som var gemensamma för hela organisationen. Vidare menar de att det här skapar tydliga strukturer, förväntningar och rutiner, och därmed minskar behovet av att träffas.

## 5. Analys

### 5.1 'Crisis management'

'Crisis management' är en central hantering vid en kris och för att hantera en sådan här situation rekommenderas företag att ha någon form av hantering (Al-Dabbagh, 2020). Ett effektivt ledarskap kan minska de negativa konsekvenser som uppstår vid en kris, och istället vända det till framgång (Shufutinsky m.fl, 2020). B2 förklarar hur deras försäljning minskade markant i början av pandemin samtidigt som både företag A och B tvingades till varsel och permitteringar. För att säkerhetsställa en god krishantering krävs det därmed att mellanchefer agerar och prioriterar på ett lyckat sätt.

#### 5.1.1 Verklighetstroget ledarskap

Al-Dabbagh (2020) argumenterar för att kriser inte bör konfronteras med en för stor optimism då det riskerar att orsaka en blindhet i situationen. Vidare menar han istället att kriser ska konfronteras med en mer verklighetstrogen bild för att visa hur krisen faktiskt ser ut och genom det här också välja rätt åtgärder. Det här framkommer tydligt bland respondenterna som uppger att rätt information ska komma fram och att det inte görs några optimistiska gissningar. A1 styrker det här genom att beskriva hur de i pandemin prioriterar att samla in fakta från olika delar i företaget för att få fram en så bra och tydlig bild av situationen. Demiroz & Kapucu (2012) och Shufutinsky m.fl. (2020) uttrycker ledarens centrala roll i en kris och att en ledare under en kris kan vara skillnaden mellan framgång och katastrof, och att ledarens kan göra en stor skada på ett företag vid ett misslyckat agerande. Det här styrker A1 som menar att om ledaren misslyckas med att presentera korrekt information blir risken stor att diverse rykten kommer att spridas inom företaget och det riskerar att uppkomma flertalet negativa konsekvenser. Fortsättningsvis beskriver A7 hur viktigt det är att våga ta tuffa beslut och kunna ta det ansvar som krävs, även om det går sämre. Vid en kris krävs det att tuffa beslut fattas, men som ledare krävs det att våga ta de här besluten och stå för dem. Genom att 'linda in' besluten och inte vara realistisk menar A7 att situationen kan förvärras, vilket överensstämmer med Al-Dabbagh (2020) som också menar att det krävs en verklighetstrogen hantering av kris. A5 menar å andra sidan att det är viktigt att fira de framgångar som finns, även under krissituationer. Risken med detta är att en för optimistisk bild presenteras för medarbetarna, och om situationen uppstår att någon måste sägas upp, riskerar det att komma som en överraskning och försämra situationen ännu mer. Thoroughgood m.fl. (2018) påpekar också vikten av att se ledarskapet som en föränderlig process. När Covid-19 ankom förändrade det förutsättningarna för organisationerna och skapade ett yttre hot. Då blir risken att man är för optimistisk, vilket också kan kopplas till vikten av att se ledarskapet som en process som hela tiden utvecklas, stannar man kvar vid en optimistisk bild och inte förändras utifrån verkligheten kan det istället skada företaget (Thoroughgood m.fl, 2018; Al-Dabbagh, 2020; Sveningsson & Alvesson 2019). Vilket A7 även påpekar med vikten att kunna ta de tuffa besluten som krävs. B2 och A8 påpekar dock att det är viktigt att ha en tydlig kommunikation och i första hand företräda företaget samt förklara varför besluten fattas. Samtidigt menar B2 och A8 att medmänsklighet är lika viktigt, det går inte enbart att ta besluten utan att bry sig om sina medarbetare, utan de påpekar att det är lika viktigt att medarbetarna känner sig sedda och hörda. Detta tyder på att de förändrar sitt

ledarskap och ser det som en process, där förändring kan krävas vid extern påverkan. Risken med att försöka vara för medmänsklig och ständigt se till sina anställdas bästa är att det blir svårare att genomföra de tuffa beslut som krävs, eftersom de kommer att vara negativa för sina medarbetare. Då krävs det att cheferna hittar en balans mellan att vara medmänskliga och se till företagets bästa på ett realistiskt sätt. C1 kan ses som ett praktexempel här som menar på att det är viktigt att hitta en balans mellan att vara relationsinriktad och affärsinriktad samt att det ena inte kan utesluta det andra. Fortsättningsvis menar A4 och C2 att en viktig del i krishantering är att förklara bakgrunden till varför olika beslut har fattats så att samtliga inom organisationen får en verklighetstrogen bild av situationen. Vidare menar A4 och C2 att när anställda har en förståelse för sin uppgift så underlättas förståelsen mellan ledare och anställd. Detta visar på att mellanchefer inte försöker sprida en optimistisk bild av verkligheten under krisen, utan istället håller sig till fakta och verkligheten. Mellanchefernas prioritering av tydlighet visas genom att de förklarar sina beslut samtidigt som de ger en verklighetstrogen bild vid krishantering, vilket överensstämmer med Al-Dabbagh (2020) argumentation om vikten av att ange en verklighetstrogen bild. Det här ökar därmed chansen att ledarskapet har varit framgångsrikt under krisen.

### **5.1.2 Kollektivt beslutsfattande**

Wooten & James (2008) samt Wardman (2020) menar att ledarskapet under en krissituation bör vara dynamiskt, kollektivt och transformativt för att överbrygga och minska glipan mellan ledare och anställda för att skapa en förståelse och ökad kunskap om risk. Respondenterna påpekar att de har prioriterat liknande egenskaper under pandemin som Wooten & James (2008) och Wardman (2020). Det här kan exemplifieras genom att C1 menar att ett stort fokus har varit att involvera de anställda i besluten som tagits. Även A6 menar att det är viktigt att ha en samsyn på situationen inom hela företaget, vilket kan uppnås genom kommunikation och transparens inom företaget. Fortsättningsvis menar A8, A7, A6, A4 A3, A2 och A1 att företag A har haft en bra kommunikation från ledningshåll, där de har haft gemensamma åtgärder som kollektivt gäller för alla på företaget. Endast A5 menar att det inte har tagit några centrala beslut på företaget om hur situationen ska hanteras. Dock påpekar A2 problematiken med att besluten fattas centralt på ett stort företag. A2 menar att restriktionerna som gällde för alla avdelningar var anpassade för kontorsarbete och inte alls fungerade bra inom produktionen. Det här tyder på att besluten har genomförts utan att det skett en kommunikation mellan alla olika avdelningar. Företag C tvingades till en stor organisationsförändring för att motverka krisen, under förändringen påpekar både C1 och C2 vikten av att involvera medarbetarna i förändringsprocessen. Genom att de involverade medarbetarna kunde de också förbättra situationen för dem, trots att det skedde konstanta förändringar. B1 menar å andra sidan att organisationsförändringen som skedde på deras företag misslyckades, till stor del då de inte kunde träffa varandra. Även företag A berättar att det sker vissa organisationsförändringar där olika delar av organisationen kollektivt hjälper varandra under pandemin. A7 och C2 påpekar att det är kollektivt viktigt att prioritera och utnyttja situationen genom att genomföra organisationsförändringar och kompetensutveckling. Det här visar att organisationsförändringar prioriteras under pandemin för alla företagen, där å ena sidan A7 och C2 menar att det var rätt beslut, medan B1 å andra sidan menar att de borde ha väntat med organisationsförändringen. För att öka chansen att

organisationsförändringar lyckas är det viktigt att det är ett kollektivt beslut som hela organisationen genomför tillsammans. Även om företag B hade planer om en organisationsförändring redan innan Covid-19 bör det vara en flexibel plan som kan förändras genom en dialog med företaget i helhet.

På företag A förklarar respondenterna fortsättningsvis att innan det fattades beslut angående permitteringar och uppsägningar har det redan skett en dialog mellan ledningen, facket och de anställda. Det här leder till att när besluten väl är fattade är de kollektiva och dynamiska då flertalet olika perspektiv tagits hänsyn till att ta korrekta beslut. Detta tyder på att företag A hela tiden för en kollektiv dialog för att hitta en lösning på krisen som fungerar både för företaget och dess anställda. På företag A syns det tydligt att de har prioriterat kollektiva beslut för att hantera krisen, dock finns det kritik mot besluten som menar på att besluten inte var anpassade efter hela företaget. Dock blir det väldigt svårt att lyckas med ett beslut som passar alla olika avdelningar och anställda på ett stort företag. Istället hade det varit bättre att involvera alla anställda för att ta beslut som passade den specifika avdelningen. A1 menar likväl att det lätt uppkommer avundsjuka om olika delar på företaget har olika regler, vilket visar på komplexiteten i situationen. Wooten & James (2008) och Wardman (2020) menar att en gynnsam hantering av flera grupper inom organisationen krävs för att bygga upp en delad bild av samhörighet och identitet, samt är en viktig del av krishantering. Det här förklarar vikten av att hitta en bra lösning på situationen, trots dess komplexitet. På företag A prioriterades att ha en gemensam lösning på hela företaget, för att undvika avundsjuka mellan avdelningar, vilket skapar en identitet inom organisationen. Även på företag B och C har stor vikt legat vid att ha en diskussion med sina medarbetare och se till att de kan påverka besluten som tas. Det här visar på vikten av att kollektiva beslut tas i en organisation för att skapa en samsyn i organisation vilket möjliggör en så bra krishantering som möjligt.

### **5.1.3 Coachande ledarskap**

Wooten & James (2008) samt Wardman (2020) menar ytterligare att ett ledarskap förväntas innehålla ett utvecklande av humankapital, uppfattnings-förmågor samt bra beslutsfattande. I enlighet med detta menar C1 att det är viktigt att involvera medarbetare i förändringen som sker och att medarbetare med sin kompetens kan bidra till hanteringen av krisen. Vidare menar A7 och B2 att ett bra beslutsfattande är viktigt då de har ansvar för de besluten de tar och att de inte kan gömma sig bakom besluten. För att uppnå ett bra beslutsfattande och göra rätt prioriteringar menar respondenterna även att tydligheten bör vara central för alla involverade. A7 menar därmed att vissa situationer kräver ett ledarskap som är mer rakt och hårt, medan B2 och A8 menar att det samtidigt är viktigt att ledare visar en medmänsklighet. Respondenterna samt Wooten & James (2008) och Wardman (2020) överensstämmer därav i sina åsikter angående egenskaperna för vad ett idealt ledarskap förväntas innehålla. Slutligen menar Wooten & James (2008) att det är viktigt att ledare uppmuntrar sina medarbetare att utveckla egna strategier och lösningar på problem som uppstår. B1 och C2 beskriver vidare hur de använder sig av ett coachande ledarskap för att hantera krisen på ett effektivt sätt. Vidare uttrycker B1 och C2 att deras coachande ledarskap har gjort att anställda tvingas ta egna beslut, vilket har gjort att de har växt med uppgiften samt presterat bättre. Medarbetarna är de som sköter det dagliga arbetet och är mest insatta i problemen som finns, därav är det

viktigt att de uppmuntras att ta egna beslut och används för att utveckla strategier som kan lösa krisen. Ett utvecklande humankapital, som Wooten & James (2008) samt Wardman (2020) menar är viktigt i ett ledarskap, kan utveckla sig genom att ledaren styr på ett mer coachande sätt. Att överlåta mer ansvar till anställda i en kris gör att ledare kan fokusera, prioritera bättre och utveckla sitt eget ledarskap vilket ökar chansen till till en god krishantering.

## **5.2 Destruktivt ledarskap**

Thoroughgood m.fl. (2018) samt Sveningsson & Alvesson (2019) diskuterar risken med att se ledarskap endast utifrån ledarens perspektiv. Istället bör det ses som en process där det sker förändringar inom gruppen men också från omvärlden som påverkar dynamiken och därmed ledarskapet. Enligt Thoroughgood m.fl. (2018) är risken med ett ledarcentrerat perspektiv på ledarskap att förändringar missas i omvärlden som påverkar hur gruppen fungerar. Ett agerande från ledaren som tidigare har varit framgångsrikt kan snabbt bli destruktivt om omvärlden förändras. Om en ledare misslyckas med att förändra sina prioriteringar och agerande när det sker förändringar inom gruppen riskerar ledaren att få ett destruktivt ledarskap (Thoroughgood m.fl, 2018). När Covid-19 spred sig över världen förändrades företagsklimatet snabbt och att fortsätta med samma ledarskap som tidigare riskerade att förvärra situationen framåt. A1, A3, A4 och A8 menar att de fortsatte med sitt ledarskapet som de gjorde innan pandemin men att det endast gjordes lite småjusteringar. I längden riskerar detta att skapa ett destruktivt ledarskap om det sker för stora förändringar. Dock kan ledarskapet fortfarande vara framgångsrikt under kris, även om det inte förändras. Å andra sidan beskrev resterande respondenter hur de förändrade sitt ledarskap under pandemin för att anpassa sig efter förutsättningarna. Att genomföra en förändring av ledarskapet garanterar dock inte ett bra ledarskap, utan risken med att förändra är att det misslyckas och ändå skapar ett destruktivt ledarskap. För att lyckas under kris krävs det att ledaren agerar på ett korrekt sätt, utifrån sina följare och kontexten som de befinner sig i. Dock finns det inget rätt eller fel för olika situationer, utan varje grupp är olika, och reagerar olika på kriser, därmed finns det ingen korrekt ledarstil som passar alla grupper.

## **5.3 Kommunikation vid kris**

Eftersom kommunikationen är en av de viktigaste delarna vid krishantering blir vikten stor vid att den också sköts på ett bra sätt av organisationen. Van den Oord m.fl. (2020) påpekar att ett stort problem under Covid-19 har varit bristen på kommunikation, samtidigt menar Staw m.fl (1981) med 'threat-rigidity' hypotesen att ett extern hot mot organisationen likt Covid-19 leder till att organisationen minskar sin informationsspridning och istället blir stelare. Med anledning av detta är det viktigt att lyckas med sin kommunikation under kriser. Något som samtliga respondenter påpekar är att det viktigaste vid en kris är tydlighet. En tydlig och transparent kommunikation kan motverka att medarbetarna känner en oro över situationen, vilket respondenterna också anser är en viktig del av deras krishantering. B1 beskriver hur kommunikationen bör ske med stor tydlighet genom att ha en tydlig struktur, tydliga förväntningar och tydliga rutiner. Om det här uppnås menar B1 att det minskar risken för missförstånd inom organisationen och det inte är lika viktigt att träffa varandra. B2 menar också att det är av största vikt att vara tydliga med de beslut som fattas, samt att förklara



varför det blir som det är, det vill säga att företaget är transparent med hur det ser ut. Detta motsätter sig 'threat-rigidity' hypotesen och hur reaktionerna blev under finanskrisen 2008. Stoker m.fl. (2019) menar att det under finanskrisen 2008 skedde en ökning av direkt ledarskap i organisationer över världen. I förhållande till detta syns inte samma förändring hos mellanchefer som intervjuats i studien. Istället syns det tydliga drag av threat-flexibility hypotesen, där organisationerna anpassade sig och var flexibla under pandemin. A6 och B2 beskriver båda hur det är viktigt att företaget är transparent och förklarar varför alla beslut tas, vilket tyder på en minskning av de direkta ledarskapet, då direkt ledarskap minskar kommunikationen och transparensen. A8 beskriver en situation där mycket av jobbet handlade om att samla information från olika håll, för att sedan kommunicera det till sina anställda. Detta leder till en ökad transparens och tydlighet för de anställda. Ingen av respondenterna har avgett några svar som tyder på att det har skett en ökning av direkt ledarskap under krisen. Istället har det skett ett involverande av medarbetarnas kunskap och decentralisering av besluten, vilket kan vara anledningen till att företagen har lyckats vara flexibla och hantera krisen. C2 förklarar hur de varje vecka har varit tvungna att anpassa sig och ta snabba beslut utifrån hur situationen har sett ut. Vidare beskriver C2 också att medarbetarna får ett stort ansvar att ta egna beslut vilket tyder på en decentraliserad kontroll och flexibel organisation.

Fortsättningsvis förklarar C2 och B1 att prioriteringarna ligger på ett coachande ledarskap för att de anställda ska växa och våga ta egna beslut, även under kriser. Vidare har B2, A5, A1 och C2 under krisen valt att ha en närmare kommunikation med sina anställda som också berör mer än arbetet. B2 och A1 har arbetat med att befinna sig ute i produktionen och på lagret där de anställda är, istället för att vara på sitt kontor. Det leder till att kommunikationen mellan de och sina anställda fungerar bra trots att det sker färre möten i grupp. Det gör också att de anställda känner sig mer sedda och skapar en samhörighet med organisationen. Istället för att ett externt hot leder till organisationen blir stelare och skapar en vi-mot-dem känsla, försöker mellancheferna att öka samhörigheten inom organisationen. C2 och A2 exemplifierar det här genom att olika avdelningar har fått flera liknande mål, vilket har lett till ett ökat samarbete och en större teamkänsla. Vidare har B2, A5, A1 och C2 varit på plats närmare sina anställda och hela tiden varit tillgänglig vilket har gjort att kommunikationen också blivit mer närmare och öppen. Kommunikationen har också haft mer fokus på annat än arbete jämfört med hur det var innan pandemin. B1, A7, A6, A3 och A2 som inte har haft möjlighet att befinna sig på plats på grund av distansarbete beskriver istället hur de har avsatt tid på både personliga och teammöten för att diskutera annat än arbete, för att säkerhetsställa välmåendet hos sina anställda. Istället för att övergå till ett mer direkt ledarskap ser vi att mellancheferna i Sverige prioriterar att ha en kommunikation som blir mer öppen och närmare sina anställda för att hantera krisen på ett optimalt sätt.

#### **5.4 Situationsanpassat ledarskap**

Hersey & Blanchard (1974) menar att en situationsbaserad ledarskapsmodell har utvecklats utifrån en omfattande forskning. Vidare är modellens uppgift att hjälpa ledare med att diagnostisera vilket ledarskap som en viss situation kräver. Den situationsanpassade modellen utgår från samspelet mellan andelen relationsfokus, andelen uppgiftsfokus samt vad ledaren

försöker uppnå med gruppen eller individen. Respondenterna uttrycker att en tätare kommunikation till anställda utvecklades för att främja anställdas välmående. Under pandemin uttrycker C1, C2, A5 och A6 att den fysiska närvaron har prioriterats för produktionsledare och att de besökte produktionen mer för att se till individens välmående och samtidigt utveckla en tätare kommunikation. Vidare menar C1, B1, B2, A2, A3, A4 och A7 att när de gick över till mer eller endast digitala möten, det vill säga hemarbete, upplevde även dessa respondenter att de fick ha en tätare kommunikation. A1 menar att arbete på plats har prioriterats under hela pandemin, trots att arbete hade kunnat ske på distans. Detta för att lättare hålla en tät kommunikation med anställda och vara mer närvarande. B1 anger att hanteringen av oron prioriteras genom tätare dialog med sina anställda, vilket har gjort att anställda kan fortsätta att arbeta som vanligt och göra ett så bra jobb som möjligt. A7 menar att vid permitteringar är det viktigt att förklara tydligt för sina anställda varför de uppstår och tanken bakom dem för att minska en eventuell oro. B2 uppger att anställda som jobbade hemifrån upplevde en stress under perioden av permittering då de kände att de behövde jobba över för att hinna med sina uppgifter. A8 och A3 menar att det inte endast är viktigt med en tät kommunikation utan också att det är viktigt att vara tydlig från början vad som gäller. Liknande åtgärder beskrevs av A3, A8 och B2 för att minska oron för smittorisken. De menade att genom en användning av tydlig kommunikation med åtgärder från ledningen minskade oron hos de anställda, vilket gjorde att arbetet kunde fortgå som vanligt. Vidare beskriver B2 hur de i pandemin fick lägga fokus på att skapa en trygghet i organisationen jämfört med innan pandemin där det var ett stort fokus på resultat, försäljning och produktion, men B2 menar dock att det fortfarande var ett stort fokus på resultatet. A6 menar att fokuset på resultatet var lika stort som innan pandemin. A3 menar dock i kontrast till A6 att det är viktigt att ta en roll som är relationsanpassad i pandemin och visa en medmänsklighet till de anställda. Sammanfattningsvis tyder ovanstående svar från respondenter på ett mer relationsfokuserat ledarskap under pandemin därför att ledarskapet prioriterar en mer socioemotionell stöttning till de anställda genom exempelvis en prioritering av en tät kommunikation och närvaro. Det här ledarskapet namnges i situationsbaserade ledarskapsmodellen som ett deltagande ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2019). Dock visar B2 på att de fokuserade mer på anställdas trygghet (relationsfokus) under pandemin men att de samtidigt var ett stort fokus på uppgiften vilket namnges i den situationsbaserade ledarskapsmodellen som ett insäljande ledarskap. A6 är väldigt olik i sitt hanterande av pandemin då respondenten är väldigt resultatfokuserad (uppgiftsfokuserad) och inte har ändrat sitt beteende under pandemin vilket i den situationsbaserade ledarskapsmodellen namnges som ett instruerande ledarskap. Tolkningen blir att majoriteten av respondenterna prioriterar ett relationsfokuserat ledarskap med en tätare kommunikation med anställda och en högre närvaro samt ett mindre fokus på uppgiften.

### **5.5 Beredskap och diskontinuerlig förändring**

Shufutinsky m.fl. (2020) uttrycker att det är oerhört ovanligt att organisationer avsätter resurser till 'crisis management' och katastrofhändelser. Vidare menas att det även finns en viss attityd mot beredskapsarbete där ledare anser att det inte är något som bör prioriteras och hanteras inom deras uppgiftsmall. Vid en diskontinuerlig förändring krävs ett akut behov av att agera och det är extra viktigt att ledarna i organisationen tar snabba beslut samt svarar

effektivt på frågor, vilket till stor del stämmer överens med Al-Dabbagh (2020) definition av 'crisis management' som är ett administrativt sätt att hantera olika förhållanden som uppkommer vid en kris. Respondenterna menar att krisen har gjort att svåra beslut behöver fattas under en kortare tid vilket överensstämmer med Shufutinskys m.fl. (2020) prioritering av akuta ageranden vid en diskontinuerlig förändring. Vidare menar B1, B2, A8, A7, A6 och C1 i enlighet med den diskontinuerliga förändringen att det är viktigt med tydlighet i en kris för att bibehålla en effektiv kommunikation. Fortsättningsvis anser B2, A8 och A4 att de hade velat agera annorlunda i flera olika situationer i efterhand där flera menar på att hantering av smittspridningen hade kunnat ske på ett effektivare sätt. Ytterligare menar B2, A8 och A4 att åtgärder hade kunnat genomföras på ett tydligare sätt för att skydda sina medarbetare samt minska oron för dem vilket stämmer överens med Demiroz & Kapucu (2012) som menar att ledarskapet kan minska negativa konsekvenser som uppstår vid en krissituation om det utförs på rätt sätt. A2 uttrycker prioriteringen av att ha en lokal krisgrupp som kan ta gemensamma beslut för hela organisationen, vilket överensstämmer med Shufutinskys m.fl. (2020) anseende med vikten av ett beredskapsarbete samt Carmeli & Schaubroeck (2008) som menar att framgångsrika organisationer har en större krisberedskap. Adderat till det här menar å ena sidan A2 att krishantering hade blivit bättre genom att ha en krisplan redo innan situationen uppstod. Även A7 påpekar att hanteringen hade varit bättre om de hade varit mer förberedda än vad de var. Dock är detta inget som resterande respondenter tar upp som något viktigt. Å andra sidan menar A7 och A1 att det är en global pandemi och innan den uppstod hade det varit svårt att förutse vilka konsekvenser som skulle ske. Tolkningen blir att respondenterna inte avsätter eller avsätter endast lite resurser till beredskapsarbete inom 'crisis management', vilket överensstämmer med Shufutinskys m.fl. (2020) argumentation om beredskapsarbetets förbättringspotential. Vidare har respondenternas attityder visat på att ett beredskapsarbete i form av en krisplan inte har genomförts i någon större utsträckning eller inte alls, vilket överensstämmer och styrker Shufutinskys m.fl. (2020) slutsats om att ledarens attityder inte prioriterar ett beredskapsarbete vid kriser.

## **6. Slutsats och vidare forskning**

### **6.1 Slutsats**

Den samlade bilden av vår studies resultat är att mellanchefer under Covid-19 pandemin prioriterar en tydlig och verklighetstrogen informationshantering, kommunikation med samtliga medarbetare och ett ökat relationsfokus för att säkerhetsställa en god krishantering.

För det första visar vår studie att mellanchefer under Covid-19 jobbar med att prioritera en verklighetstrogen kommunikation. Genom att vara tydlig i all kommunikation till sina medarbetare, och att inte ge en för optimistisk bild av verkligheten kan anställda och mellanchefer tillsammans uppnå en god krishantering samt ett framgångsrikt ledarskap. För det andra jobbar mellanchefer under Covid-19 också med ett kollektivt beslutsfattande för att hantera krisen. Detta i synnerhet för att uppnå ett minskat missnöje mellan avdelningar och för att skapa en samsyn inom organisationen. Vidare prioriterar mellanchefer vikten av att medarbetarnas åsikter blir hörda och att all kompetens utnyttjas inom organisationen, vilket leder till mer korrekta beslut och en bättre och flexiblere hantering av situationen. För att säkerhetsställa en god krishantering och ett bra ledarskap jobbar mellancheferna även med att prioritera tydlighet vid beslutsfattande för samtliga inblandade, utan en tydlighet ökar risken för missnöjen och ryktesspridning. Fortsättningsvis dras slutsatsen att mellancheferna till stor del förändrar sitt ledarskap utifrån situationen, för att anpassa sig till den verklighet som finns, men att vissa fortsätter som innan krisen då de anser att deras hantering är god. Dock krävs det vid en kris att en ledare agerar på ett korrekt sätt, där hänsyn tas till både följare och kontexten, vilket kan innebära både en förändring eller fortsättning av sitt ledarskap. Vidare ser vi att mellancheferna arbetar med en kommunikation som är mer öppen och närmare sina anställda för att säkerhetsställa ett välmående. Ytterligare anses det viktigt att kommunikation är tydlig och transparent för att minska medarbetarnas oro över situationen. Vidare är det viktigt att förklara anledningen bakom beslutsfattande för att kunna vara tydliga och transparenta, transparensen bidrar till att minska missnöje och ökar förståelsen hos medarbetarna. Utifrån den situationsbaserade ledarskapsmodellen dras slutsatsen att mellancheferna till stor del prioriterar en tätare kommunikation med anställda och en högre närvaro vid en kris. Det här tyder på ett mer relationsfokuserat ledarskap med mindre fokus på själva uppgiften vilket gör att ledarskapet till större del identifieras som deltagande. Vidare dras slutsatsen att mellanchefer avsätter lite eller inga resurser till beredskapsarbete inom 'crisis management'. Slutligen har majoriteten av mellancheferna inte prioriterat ett beredskapsarbete i form av en krisplan i någon större utsträckning. Sammanfattningsvis dras slutsatsen att det inte finns någon större skillnad mellan valda företag och branscher, utan att lika stora skillnader finns inom samma organisation som mellan olika organisationer. Dock dras slutsatsen att ett stort fokus för samtliga mellanchefer i studien ligger på att prioritera tydlighet, kommunikation och relationer för att säkerhetsställa en god krishantering.

### **6.2 Studiens begränsningar och vidare forskning**

Uppsatsen är begränsad till stora svenskgrundade företag, inom industri- och varuhusbranschen. Resultatet kan därför med stor sannolikhet inte appliceras på företag med andra förutsättningar och därmed kan ingen generaliserad slutsats dras, utan uppsatsen har

fokuserat på att förstå och dra slutsatser från dessa fall. Andra branscher kan ha fått andra andra konsekvenser av Covid-19 och därmed hade uppsatsen eventuellt fått ett annat resultat om den hade skett inom andra branscher. Eftersom uppsatsen har skett med kvalitativa intervjuer har fokus varit på att skapa en förståelse för de enskilda fall som undersökts. Denna förståelse kan användas vid framtida kriser, men resultatet kan inte ses som generaliserande för mellanchefer eftersom det inte skett ett tillräckligt stort urval. Vidare hade resultatet också kunnat se annorlunda ut om uppsatsen skett på mindre företag, vilket begränsar slutsatserna till stora företag. Uppsatsen är vidare begränsad till mellancheferns perspektiv där varken ledningsgrupp eller anställda inom företaget har intervjuats, och därmed är slutsatserna begränsade till det perspektivet. Uppsatsen genomfördes när pandemin fortfarande pågick, vilket kan begränsa resultatet då respondenterna eventuellt skulle ge andra och mer utförligare svar efter pandemins slut. Vidare forskning skulle kunna fokusera på andra branscher och storlekar på företag för att undersöka skillnader inom hanteringen av krissituationer. Ytterligare forskning hade kunnat fokusera på att intervjua anställda och högre uppsatta chefer. Detta för att få en ytterligare infallsvinkel och en jämförelse mellan hur ledare med en högre befattning samt anställda har prioriterat vid en kris, samt om högre chefer och anställda har en liknande bild av vad mellancheferna har prioriterat.

## 7. Referenser

Al-Dabbagh, Z.S. (2020). The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs*, 20(4).

Almgren, Jan. (2020). "Aldrig varit nära den nivån av permitteringar". *Svenska Dagbladet*, 5 augusti. Hämtad 2021-04-28 från <https://www.svd.se/aldrig-varit-nara-den-nivan-av-permitteringar>

Barnett, C.K. & Pratt, M.G., 2000. From threat-rigidity to flexibility - Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), pp.74–88.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Carmeli, A. & Schaubroeck, J., 2008. Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long range planning*, 41(2), pp.177–196.

Clark, L. (2020) 'Leadership Will Never Be The Same Post-Covid: Organizations need to focus on three pillars of specific skills and capabilities', *Leadership Excellence*, 37(12), pp. 14–16.

Czarniawska. Barbara. (2017). *En teori om organisering*. 2:2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Demiroz, F. & Kapucu, N. (2012). The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters. *European Journal of Economics and Political Studies*. 5(1), 91-101.

Hailey, V. H. (2021) 'Trust Is the New Leadership Test: The COVID-19 pandemic has placed new demands on senior leaders around trust. Different mindsets and new competencies are needed for each stage of the crisis--and for the future', *People & Strategy*, 44(1), pp. 48–53.

Hersey, P. & Blanchard, K., (1974). What's Missing in MBO?. *Management Review*, 63(10), p.25.

IPBES (2020) Workshop Report on Biodiversity and Pandemics of the Intergovernmental Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. Daszak, P., Amuasi, J., das Neves, C. G., Hayman, D., Kuiken, T., Roche, B., Zambrana-Torrel, C., Buss, P., Dundarova, H., Feferholtz, Y., Földvári, G., Igbino, E., Junglen, S., Liu, Q., Suzan, G., Uhart, M., Wannous, C., Woolaston, K., Mosig Reidl, P., O'Brien, K., Pascual, U., Stoett, P., Li, H., Ngo, H. T., IPBES secretariat, Bonn, Germany, DOI:10.5281/zenodo.4147317.

Kaiser, R.B., Hogan, R. & Craig, S.B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63(2), pp.96–110.

- Lincoln, S. & Guba, G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Lind, Rolf. (2019). *Vidga vetandet*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Maak, T., Pless, N. M. and Wohlgezogen, F. (2021) 'The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis', *Journal of Change Management*, 21(1), pp. 66–86. doi: 10.1080/14697017.2021.1861724.
- Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), pp.133–143.
- Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2019). *Forskningsmetodikens Grunder*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pearson, C. & Clair, J., (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), pp.59–76.
- Shufutinsky, A., DePorres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(1).
- Starkey, K. (2015) 'The Strange Absence of Management During the Current Financial Crisis'. *Academy of Management Review*, 40(4), pp. 652–663. doi: 10.5465/amr.2015.0109.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. & Dutton, J.E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.501–524.
- Stoker, J.I., Garretsen, H. & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership quarterly*, 30(2), pp.199–214.
- Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2019). *Ledarskap*. Stockholm: Liber AB.
- Tengblad, Stefan & Oudhuis, Margareta (2018). *The Resilience Framework*. 1. uppl. Singapore: Springer Verlag, Singapore.
- Thompson, G. & Vecchio, R.P., 2009. Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership quarterly*, 20(5), pp.837–848.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649.
- Thorsell, Karin. (2017). Olika ledarstilar behövs för olika chefsnivåer. *VD tidningen*, 29 maj. Hämtad 2021-05-04 från <https://vdtidningen.se/olika-ledarstilar-behovs-olika-chefsnivaer/>

Van den Oord, S., Vanlaer, N., Marynissen, H., Bruggemans, B., Van Roey, J., Albers, S., Cambré, B. and Kenis, P. (2020), Network of Networks: Preliminary Lessons from the Antwerp Port Authority on Crisis Management and Network Governance to Deal with the COVID-19 Pandemic. *Public Admin Rev*, 80: 880-894.  
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/puar.13256>

Vetenskapsrådet (2021). *Etik i forskningen*. Hämtad 2021-05-26 från <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Waldenström, Daniel. (2020). Coronaviruset har orsakat ett av historiens största börsras i Stockholm. *Ekonomistas*, 12 mars. Hämtad 2021-04-20 från <https://ekonomistas.se/2020/03/12/coronaviruset-har-orsakat-ett-av-historiens-storsta-borsras-i-stockholm/>

Waldman, D.A. m.fl., (2001). DOES LEADERSHIP MATTER? CEO LEADERSHIP ATTRIBUTES AND PROFITABILITY UNDER CONDITIONS OF PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY. *Academy of Management Journal*, 44(1), pp.134–143.

Wardman, J.K. (2020). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. *Journal of risk research*, 23(7-8), pp.1092–1120.

Wooten, L. P. and James, E. H. (2008) 'Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development', *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), pp. 352–379.

World Health Organization. (u.å). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Hämtad 2021-04-20 från <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

## 8. Bilagor

Bilaga 1: Illustrerar det situationsanpassade ledarskapets olika delar (Sveningsson & Alvesson, 2019, sidan 26.)

