

Sammanfattning

Denna studie har syftat till att på ett beskrivande sätt utveckla förståelsen kring begreppet organisatorisk resiliens samt att se på hur kriser påverkar organisationers och människors förståelse och handlande. Nio olika personer på lika många organisationer har intervjuats för insamlandet av det empiriska materialet för att analysera frågan; *Hur skapas organisatorisk resiliens i kristid genom den organisering som sker?*

Resultatet av denna fallstudie visar på att ett brett spektra av handlingar i kombination med de sociala relationerna människor emellan påverkar byggandet av den organisatoriska resiliensen. Viktiga framträdande komponenter är enligt analysen hur beslutstrukturer, värderingar, identitetsskapande och sociala resurser integreras för att stödja processen för resiliensbyggandet. Vidare visas även hur dessa blir möjliggörare av den nödvändiga tillit, trygghet och innovationskraft för att både skapa och bibehålla organisatorisk resiliens för livskraftiga verksamheter.

Keywords: Organisatorisk resiliens, Organisering, Sensemaking, Handlingsnät, Värderingar, Kris, Konstruktivistiskt

	2
1 Inledning	3
1.1 Överblicksbild	3
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte och frågeställningar	4
1.4 Avgränsningar	4
1.5 I dessa tider, under rådande omständigheter	4
2 Teoretisk referensram och tidigare forskning	5
2.1 Kriser tidigare studier	5
2.2 Teoretisk referensram	6
2.2.1 Resiliens	6
2.2.2 Konstruktivistiskt förhållningssätt	7
2.2.3 Sensemaking	8
2.3 Värderingar	10
2.4 Analysmodell	11
3 Metod	12
3.1 Metodval	12
3.2 Urval samt Inhämtning och bearbetning av Empiri	13
3.3 Analysmetod	14
3.4 Litteraturgenomgång	14
3.5 Etiska ställningstaganden	14
3.6 Tillförlitlighet	15
3.7 Metodimplikationer	16
4 Empiri	16
4.1 Business as Usual	17
4.2 Business in Chaos	20
4.3 Business in Future	24
5 Analys	28
5.1 Beslutskultur	28
5.2 Värdeordens betydelse	30
5.3 Subtila ledtrådar	32
6 Slutdiskussion	33
6.1 Vidare studier och uppsatsförfattarnas praktiska bidrag	35
7 Referenser	36
Bilaga 1	38
Bilaga 2	39

1 Inledning

1.1 Överblicksbild

Under det vi brukar benämna 'i normala fall' lever vi i en globaliserad värld. Kontinenter, länder, organisationer och människor knyts samman genom såväl fysisk som digital interaktion till dess att ett nät av ömsesidigt beroende bildas. Det virus som idag befinner sig i alla världens länder och fått namnet Covid-19, har inom loppet av några månader dramatiskt ritat om spelplanen för såväl människors som staters agerande. Lagar och förordningar så väl som inre kompasser som rationalitet och värdegrunder utmanas och ifrågasätts. Enligt MSB (2014, www.sakerhetspolitik.se/krisberedskap/vad-ar-en-kris/) är *"en kris en händelse i fredstid som hotar grundläggande funktioner och värden i samhällets, exempelvis elförsörjningen, vår hälsa eller vår frihet"*. Det kan då handla om att många människor drabbas under kort tid eller att andra funktioner i samhället påverkas. Vi ska inte bli för filosofiska i denna uppsats men kan utan problem fundera på om Covid-19-pandemin verkligen är en kris i alla bemärkelser. Den drabbar många människor vilket MSB menar är en komponent för kris. Samtidigt är frågan om världen i stort och det västerländska samhället i synnerhet kan påstå att vi inte kunnat förbereda oss, vilket Czarniawska (2009) säger är en annan viktig del i krisbegreppet. När det kommer till tidigare forskning om hur organisationer påverkas av utbredda krissituationer, så har världen tidigare varit utsatt för större kriser av olika slag. Senast var det finanskrisen 2008-2009, men även kriser i andra former såsom Andra Världskriget 1939-1945 och spanska sjukan 1918-1920 har uppkommit, pågått och avslutats under det senaste dryga århundradet (NE 1, NE 2, NE 3, 2020). Kunskaper som kriser lämnar efter sig har därmed kommit till nytta för framtida utveckling, men än får vi invänta vilka nya erfarenheter som den nuvarande krisen för med sig till världen. Mycket forskning har skett kring hur samhällen tar sig igenom kriser genom olika organisationsnätsliknande handlingsplaner. Dessa ska aktiveras vid kris och en sammanbindande part, myndighet eller liknande, har som funktion att se till att olika organisationer agerar på det sätt som de gemensamt kommit fram till är det bästa (Czarniawska, 2009). Denna aktivering kan härledas till Taylor (1911) och hans tankar kring effektivisering av resurser.

1.2 Problemdiskussion

I denna uppsats tittar vi istället på vad som händer i olika organisationer och branscher under pågående kris och inte ytterligare belysa de förutbestämda handlingsplanerna för kris. Utifrån ett konstruktivistiskt synsätt undersöker uppsatsförfattarna hur olika organisationer agerar i dessa tider, om det finns likheter och olikheter dem emellan och om det redan idag finns handlingar som kommer att leva kvar även efter att denna kris försvunnit. Oaktat de mångfacetterade uttryck som kriser har och de olika avtryck de lämnar efter sig, är det viktigt att förstå hur organisationer agerar utifrån den kontext som de befinner sig i idag. När organisationer inom såväl offentlig som privat sektor omges av hot för den ordinarie

verksamheten, såsom minskat handlingsutrymme genom statliga förordningar och en stormande omvärld vad gäller ekonomiska spelregler samt mellanmännsliga kontakter, så blir det tydligt att det som sker internt, organisationens eget handlande, är det enda som direkt blir möjligt att påverka. Åtgärder sätts in av varierande karaktär och mod, uthållighet (resiliens) samt det kollektiva mindsetet blir plötsligt de verktyg som organisationerna har att tillgå för att rida ut turbulensen och överleva (Tengblad, 2018; Andersson, 2018). Denna uthållighet kan självklart ha många olika ingångar och intressant blir att förstå hur de handlingar som sker idag kan stödja denna uthållighet och uppsatsförfattarna önskar bidra till ökad förståelse kring den sociala resursens effekt på organisatorisk resiliens.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att förstå hur organisationer påverkas av den påtvingade omorganisering som sker i kristid. Krisen påverkar såväl organisationers som människors normala förutsättningar för förståelse och handlande. Uppsatsförfattarna vill genom denna fallstudie analysera hur organisering sker hos nio olika organisationer i Sverige under en pågående pandemi. Vidare vill vi undersöka hur den organisering som nu sker påverkar skapandet av organisatorisk resiliens hos organisationerna i fråga.

Följande forskningsfråga kommer därav att ligga till grund för uppsatsen:

- *Hur skapas organisatorisk resiliens i kristid genom den organisering som sker?*

1.4 Avgränsningar

Tanken från vår sida var från början att göra en undersökning om ledarskapsutbildningar på Masternivå i Sverige. När Covid-19 slog till med full kraft i Europa och vi skulle börja skriva kände vi ganska snabbt att vi måste ta tillfället i akt och titta på detta fenomen som drabbar alla branscher och organisationer i samhället och kommer att göra så under en ganska lång tid. Vi valde då att fråga olika personer med ledande befattningar inom en så bred palett av organisationer som möjligt kring deras erfarenheter av denna kris. Sjukvården valde vi bort då det från myndighetshåll uppmanats att inte fråga efter deras tid när verksamheterna är så tyngda av arbete som de är nu. Syftet med studien är inte generaliserbara sanningar utan genom kvalitativt insamlande av data att öka förståelsen kring vad som sker under kriser och hur organisationer på olika sätt arbetar för att öka sin motståndskraft, resiliens.

1.5 I dessa tider, under rådande omständigheter

För dig som läser denna uppsats och inte befinner dig under våren 2020 eller strax därefter, vi vet ännu inte hur länge dagens läge kommer att fortgå, krävs det nog en liten förklaring till vad vi hänvisar till när vi som skriver denna uppsats skriver i dessa tider eller andra fraser med liknande innebörd.

Hastigt har människor inom organisationer och samhällen behövt ställa om invanda rutiner och ansluta sig till myndigheters restriktioner för att dämpa smittspridningen av ett virus.

Social distansering och digitalt distansarbete har uppmuntrats (Folkhälsomyndigheten 1, 2020) och normala dagordningar har slopats för att radikalt ställa om verksamheter vad gäller produktion och organisering. Gymnasieskolor och Universitet genomför sedan slutet av mars all undervisning på distans (Folkhälsomyndigheten 2, 2020) och Regeringen (2020) har utfärdat förbud mot allmänna sammankomster om mer än 50 personer. Detta är bara ett axplock av de beslut och förordningar som under de senaste månaderna hämmat svenska medborgares möjligheter till fri rörlighet. Tillsammans med ett flertal stödpaket i mångmiljardklassen ger detta en bild av ett Sverige som kämpar för att klara en ansträngd situation inom sjukvården och samtidigt inte fullständigt förstöra möjligheterna för företag och organisationer att fungera, verka eller rent av finnas kvar även efter det att krisen lagt sig.

2 Teoretisk referensram och tidigare forskning

Då syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för vad som sker inom organisationer i kristider och belysa hur handlingarna avspeglas inom densamma krävs det av oss som författare att ta avstamp i någonting. Detta någonting handlar dels om kontextbeskrivningar i form av vad som belysts i tidigare studier av kriser, samt att via ett teoretiskt ramverk ge möjlighet för en analys av det empirimaterial som insamlats. De teoretiska verktyg i form av Sensemaking som huvudsakligen används i analysarbetet behöver i sin tur förankras i ett konstruktivistiskt förhållningssätt som vi som författat studien lutar oss mot.

2.1 Kriser tidigare studier

Det som binder samman alla kriser är frågan om dess uppkomst. Historiskt räknades kriser ofta som guds verk, otur, andra kulturers påverkan eller hot i största allmänhet som samhällen i olika utsträckning fick förhålla sig till (Luhmann, 1993). I moderna civilisationer räknas idag ofta kriser eller katastrofer som ett utslag av risk och riskhantering där kriser är något som uppkommer och katastrofer är något som redan inträffat (ibid). Kriser är något som avviker från det normala, uppkommer hastigt och utan förvarning vilket gör att snabba beslut krävs och en koordinering av information och kunskap från flera olika myndigheter och organisationer behövs (Czarniawska, 2009).

När en kris går från att vara ett hot som inte går att förutsäga pga otur eller andra mer eller mindre nogräknade anledningar till att bli en risk som med olika stor noggrannhet går att förutspå, händer något med hur enskilda organisationer och samhällen kan förbereda sig (Luhmann, 1993). Denna omställning började iochmed upplysningstiden där filosofer, vetenskapsmän och ingenjörer var överens om att rationella beslut kunde fattas på vetenskaplig bas och därmed effektivisera hela samhället för samhällets och den stora massans goda (Ibid). I nutid är det dock flera, så som Ulrich Beck i Risk society. Towards a new Modernity och Anthony Giddens Runaway World: How Globalisation is Reshaping Our Lives som menar att risk skapas genom de aktiviteter som samhället genomför. Dessa

skapade risker är idag så stora att de inte bara gäller för samhället där det byggts en ny kemifabrik, där risken är hälsofarliga utsläpp av olika slag, utan även på global nivå, främst genom klimatpåverkan men även såsom spridningsmöjligheter för ett nytt virus till följd av ett ökat resande inom och mellan länder och världsdelar. Hur vi än ser på skapandet av risk så för attityden och medvetenheten kring krisers tillkomst något gott med sig, nämligen att den går att förhålla sig till och agera utifrån (Czarniawska, 2009). Kajsa Lindberg (2009) skriver i boken *Organizing in the Face of Risk and Threat* (Czarniawska, 2009) att det ofta blir ganska abstrakta bilder av vad som ska ske när en kris väl uppkommer. Här är det enligt Weick (1988) viktigt att den sensemakingprocess som planeras är rätt för att kunna hjälpa till att förstå krisen samt att det agerande, enactment, som sker i sig kan vara både lösning och orsak till krisen.

När vi i denna uppsats vill belysa hur organisationer agerar i den kris som nu på olika sätt utsätter samhället för påfrestningar använder vi oss av den förståelse som idag finns kring riskhantering i stort och hur handlingsnät bildas i kriser.

2.2 Teoretisk referensram

2.2.1 Resiliens

Resiliens eller motståndskraft är ett begrepp som av Andersson (2018) och Tengblad (2018) använder för att förklara eller definiera en persons eller organisations motståndskraft. Då uppsatsförfattarnas studie främst riktar in sig på den organisatoriska resiliensen, kommer diskussionen rörande person- eller samhällelig nivå att överföras till en organisatorisk kontext. Resiliens behandlar de olika resurser som kan stärka eller underhålla en organisations möjlighet att överleva. Denna resiliens byggs upp under lång tid och en organisation som upparbetat resiliens behåller den även om förändringar sker i miljön runtomkring. Andersson (2018) menar att de sociala resurserna, såsom engagemang och ansvarstagande, är viktiga byggstenar för organisatorisk resiliens. Ett medarbetarskap som lutar mot delade värderingar är en viktig ingrediens i organisationskulturen och kan också vara en viktig kugge i resiliensskapandet inom organisationerna. Medarbetarskap är en till stora delar decentraliserad styrning där de anställdas engagemang och ansvar är viktiga delar som tillsammans med gemensamma organisationsvärderingar är bitar av det som Andersson (2018) menar är organisationskultur. Cretney & Bond (2014) skriver att de flesta organisationer förbereder för kriser, skapar resiliens, av olika slag genom sociala, miljömässiga och ekonomiska hänsynstaganden. Socialt, menar Cretney & Bond (2014), handlar det dels om hur organisationen förhåller sig till samhället runt omkring genom att ex. visa på ett samhällsansvar, vara politiskt närvarande, ta hand om organisationens humankapital, och blir på ett större samhällelig nivå det som Andersson (2018) beskriver som den sociala resursen i organisatorisk resiliens. Miljöaspekter har att göra med vilken påverkan företaget har på miljön och vad som krävs för att skapa långsiktigt hållbar produktion och konsumtion. Det ekonomiska byggandet av resiliens kan betyda försäkringar av olika slag, men även ett sparande och andra ekonomiska åtgärder som organisationen har. MacKinnon & Derickson

(2012) kritiserar att resiliensbyggande sker på i alla organisationer oavsett storlek då det vid stora ekonomiska sättningar eller naturkatastrofer, ändå faller på samhället att ta hand om de som faller offer för dessa kriser. De menar vidare att fokuset på den organisatoriska resiliensen ur ett företagsperspektiv leder till skeva förhoppningar, en tro att om organisationen jobbar med resiliensbyggande har de en sorts försäkring mot dåliga tider. De pekar på att resiliens behöver byggas gemensamt av alla organisationer i samhället tillsammans med det politiska systemet för att på ett holistiskt vis skapa resiliens på alla nivåer i samhället och över landsgränser. För att konkretisera resiliensperspektivet menar Tengblad (2018) att det är viktigt för alla organisationer att ta vara på de gemensamma resurser som erhållits över tid. Det handlar om att ta hand om de finansiella, tekniska och sociala resurserna för att skapa den resiliens som verksamheten behöver nu och i framtiden och detta oavsett inom vilken del av samhället som verksamhet bedrivs. Andersson (2018) menar att det finns ett kausalt samband mellan de tre resurserna, där de tekniska resurserna i form av maskiner och kunskap utvecklas, vilket gör högkvalitativ, prisvärd produktion möjlig. Denna högkvalitativa produktion leder till ökade sociala resurser i form av bra kundrelationer som då blir till större finansiella resurser. De finansiella resurserna investeras sedan i ännu bättre tekniska resurser. Denna spiralformade cirkelrörelse ökar enligt Andersson (2018) den organisatoriska resiliensen.

2.2.2 Konstruktivistiskt förhållningssätt

Konstruktivism är intressant för organisationsteorin då den erbjuder ett sätt att utforska organisering, ett epistemologiskt program (Czarniawska, 2015). Det som behöver accepteras är att verkligheten är under ständig rekonstruktion och att det inte är organisationernas essens som ska avslöjas utan berättelsen om hur de skapas och återskapas genom handlingar av olika slag (ibid). Vidare säger Czarniawska att frågan som alltid finns närvarande för en konstruktivistisk forskare är: - *Hur* organisationen konstrueras. Att konstruera betyder att beskriva hur något ska sättas ihop eller att sätta ihop någonting. I denna uppsats lutar vi oss mot den senare förklaringen och tittar på de handlingar som sker inom en organisation genom att fråga *hur* någonting sker eller förändras under våren 2020 i verksamheterna som vi intervjuat. Czarniawska (2015) belyser i "*En teori om organisering*" att det finns olika sätt att förhålla sig till vilken gren av socialkonstruktivismen som forskaren tillhör. I denna uppsats är inte förgreningar och förklarandet att desamma inom konstruktivismen det som är essentiellt, därför används den breda termen konstruktivism för hur skribenterna till denna uppsats ser på organiserande. Det viktiga är att belysa allt av handlande som sker genom att fråga -*Hur något sker?* Ur ett konstruktivistiskt perspektiv ligger därmed fokus på det som *görs* och inte kring det som borde eller kommer att göras enligt i förväg utstakade planer.

När organisationer fungerar bra och allt flyter på är det svårt att se vilka processer som leder till ett väl fungerande handlingsnät (Eriksson-Zetterquist et al, 2015). Vidare menar Eriksson-Zetterquist et al. (2015) att det är först när något stör organisationen, eller en förändring sker, som förståelsen för vad det är som gör verksamheten framgångsrik kan uppstå. Detsamma gäller Czarniawskas (2015) begrepp handlingsnät, vilket är en förklaringsmodell för hur organisering uppstår. I handlingsnätet är handlandet i fokus och de

aktörer som är med får sin identitet genom att ingå i handlingsnätet oavsett om det handlar om att stryka en skjorta, bygga en väg eller styra ett helt land, då- eller nu-tid, vilket gör handlingsnät till ett effektivt begrepp. Vad gäller förändring kan vi konstatera att det varit ett ypperligt tillfälle för att öka förståelsen för vad det är som gör vissa organisationer framgångsrika eller misslyckade och hur handlingsnät byggts om under våren 2020.

Inom skandinavisk institutionell teori betonas vikten av kontext (Eriksson-Zetterquist et al, 2015). Med detta menas det faktum att för att förstå handlingars betydelse inom organisationen behöver en också förstå alla handlingar som sker mellan organisationen och dess omgivning. För organisationer som är inom samma bransch eller har liknande verksamhet handlar det om ett organisationsfält (Czarniawska, 2015). Czarniawska (2015) menar att det är ett för snävt sätt att studera organisering utan alla handlingar som sker behöver förstås på alla plan för att skapa en förståelse för vad som sker.

När Czarniawska (2015) pratar om praktikens, teorins och representations logik är hon inne på liknande tankar. Tankar kring att det finns ett gap mellan vad teorin berättar ska hända, vad som i praktiken sker och hur det representeras (återberättas). Ahrne och Brunsson (2011) menar istället att det inte handlar om isärkoppling utan att det bildas partiella organisationer inom organisationen. De partiella organisationerna innehåller färre eller fler organisatoriska och institutionella moment. Ibland så många att de blir fullvärdiga organisationer inom en redan befintlig organisation. För konstruktivister som oss spelar det ingen större roll, vi är oavsett vad intresserade av att få reda på *-Hur?*

2.2.3 Sensemaking

Weick (1995) beskriver att organisationer strukturerar och struktureras genom processer av handlingar för att med olika verktyg försöka skapa mening och tolka det som uppfattas som avvikande från det normala. Sensemaking sker genom att olika rutiner, exempelvis för beslutsfattande, kontinuerligt följer en viss uttalad ordningsföljd för att undvika vad som annars skulle kunna skapa osäkerheter. Enligt Weick är sensemaking, förutom via ovan nämnda materialiserade ordning, en ständigt pågående process även på ett mer abstrakt plan. Han beskriver att då människan individuellt, eller kollektivt som grupp, äger en viss världsbild så upprätthålls en form av rationalitet via våra inre epistemologiska referensramar som prövar det som observeras för att avgöra hur vi skall förhålla oss till det som sker. Människan konstruerar sina världar och behöver därför ständigt finna svaret på hur en på lämpligt vis kan häva det som identifierats som en oklarhet eller en komplexitet, och som därför stör den yttre eller inre ordningen för såväl individen som organisationen som grupp (Weick, 1995). På samma vis förklarar Czarniawska (2015) att då vi som individer ställs inför ett problem som på något vis konfronterar oss och som kräver att vi på ett logiskt sätt försöker skapa mening i detta, så använder vi våra epistemologiska och ontologiska erfarenheter för att placera in problemet i ett visst inramat sammanhang. Sensemaking är enligt Weick (1995, p 15-16) inte menat att betraktas som en metafor, utan begreppet syftar till att bokstavligt förstås som; processen som sker när vi som grupp och individ försöker

skapa mening av det vi intuitivt eller rent konkret ställs inför och som utmanar vår världsbild som vi är vana att uppfatta den.

För att på ett mer precist plan förklara begreppet sensemaking, och explicit urskilja vad som bygger en förståelse för detta fenomen som en del av ett organisationsteoretiska resonemang, så beskrivs sju karaktäristiska moment. Weick (1995, p. 17) skriver att sensemaking är: “1) Grundat i identitetskonstruktion, 2) retrospektivt, 3) agerande, 4) social, 5) ständigt pågående 6) fokuserande på och av extraherandet av ledtrådar, 7) driven av rimlighet snarare än noggrannhet [reds. övers.]”.

1) *Grundat i identitetskonstruktion*: Även om sensemaking startar utifrån en individuell ‘sensemaker’ så är begreppet inte att förknippa med en förståelse utifrån en enskild individs *identitet*. Identitet skapas utifrån att vi interagerar med vår omgivning och om denna skiftar så ändras även utgångsläget för vilken identitet vi ger oss själva (Weick, 1995). Identiteten stärks om vi förstår hur vi ska förhålla oss till saker och vilken respons det ger.

2) *Retrospektivt*: Sensemaking karaktäriseras som *retrospektivt* i bemärkelsen att vi använder oss av identifiering kring hur någonting förändrats över tid. Detta är en viktig del av det meningsskapande som processas fram när vi ‘håller koll’ på det som försiggår i våra enskilda eller kollektiva världar. Tidigare observationer som vi gjort utgör en ‘indikator’ för huruvida någonting ser likadant ut eller om det på något sätt avviker mot vad vi tidigare definierat som en sanning. Känslan som vi får genom retrospektiv värdering utlöser att vi agerar med en handling, när vi bekräftar att någonting bevisligen går åt ett annat håll än vad vi utefter våra erfarenheter eller normer förväntat oss. Detta sker såväl för en enskild individ som för en sammanslutning av många med en gemensam identitet, ex en organisation (Weick et al, 2005). Poängen med epitetet retrospekt är att vi för att kunna lära av det som vi i realtid tänker, behöver vi rekapitulera vad vi definierade rent konkret tidigare. Weick (1995, p.61) skriver: “*Retrospect: To learn what I think, I look back over what I said earlier*”. Att notera vad gäller ovan definierade byggsten är dock att tiden suddar ut minnet av detaljer kring tidigare skeenden i det vi använder som lärdom.

3) *Agerande*: Vår referensram ändras när vi använder oss av samma orsak/verkan-samband i en realtidssituation, vilket försätter vårt meningsskapande i en ständigt föränderlig skepnad. Människor är inte passiva mottagare av vad omvärlden serverar, vi är i högsta grad även producenter av den omvärld som vi själva möter genom *agerande*. Människan, precis som organisationer, agerar på omvärlden utifrån erfarenheter. Detta agerande genererar i sig självt en kontext som bifaller eller avvisar det handlande som skett. Sensemaking står således inte som enda aktör i hur vi slutligen organiserar våra världar, den andra halvan som handlar om sensegiving (att ge mening) är för Weick (1995) viktig att belysa med samma dignitet.

4) *Social*: Genom *sociala* kontexter där människor rör sig i relation till varandra, så skapar vi mening med hjälp av faktorer från våra olika integrerade handlingsmönster. En tanke som överfördes via diskussioner i korridoren, eller utbildningen som nyss ägt rum, är kontakter som präglar de glasögon vi sätter på oss när vi granskar det som kan observeras (Weick et al 2005). Det är traditionellt vanligt förekommande att vi ser på människan som en social varelse genom att vi äger ett verbalt språk, att vi möts och på så vis utbyter tankar och normer som förenar kluster av olika slag. Även det faktum att vi motsätter oss vissa uppfattningar

som figurerar eller genom tystnad inte deltar i ett verbalt utbyte av meningar är en del av den sociala byggstenen i sensemaking (Weick, 1995).

5) *Ständigt pågående* : Sensemaking är en *ständigt pågående* process, den startar inte och den har inget slut. Människor tar stillbilder av ett ständigt pågående flöde av handlingar, och plockar ut dessa för att kunna rama in och objektifiera en sekvens av projektet för att kunna relatera till någonting. Det är ständigt en hel rad olika projekt som vi simultant agerar inom och har på vår agenda och detta system av handlingsmönster är ur ett avseende attributen till att betraktas som en konstant. Begreppet som Weick (1995) valt att benämna som "*Ongoing*" kan därmed fritt översättas till 'ständigt pågående' för att beskriva denna viktiga iakttagelse för förståelse av sensemakingens recept.

6) *Fokuserande på och av extraherandet av ledtrådar* : I denna processen så är vi inte på något sätt isolerade till enbart den egna organisationens signaler, utan signaler strömmar kors och tvärs då vi även observerar och är känsliga för händelser som sker utanför den egna sfären. På så vis samlar vi, i alla möjliga avseenden via det vi känner utifrån våra epistemologiska och ontologiska ställningstaganden, de ledtrådar som kan hjälpa oss att skapa mening (Weick, 1995). Processen för att skapa mening utlöser genom ett *extraherande av olika ledtrådar*, såsom exempelvis ett direkt agerande, om 'bevismaterialet' som samlats via retrospektivet stärker sanningshalten i att det som upplevs faktiskt tycks kunna bekräftas som 'onormalt' (Weick et al, 2005). Här bör poängteras att det inte nödvändigtvis behöver vara handlingar som visar på en stor och revolutionär insats, utan kan lika väl beskrivas som exempelvis en fråga om råd från en kollega eller att retoriskt förmedla sin uppfattning på ett möte, verbalt såväl som via kroppsspråk eller i skrift. Själva ordet meningsskapande kan tyckas om man förstår det helt bokstavligt som att det är någonting som bildas, en uppfattning, som kan bekräftas som en skär sanning. Objektifieringen av ett prefix som detta kan dock ur ett konstruktivistiskt perspektiv inte som tidigare nämnts förklara begreppets essens.

7) *Driven av rimlighet snarare än noggrannhet*: Det sista nyckelbegreppet för att visa på sensemakingprocessens existens är därav att vi skattar förklaringsmodeller utifrån *rimlighet* snarare än utifrån noggrannhet. Det som är av vikt för att skapa den mening som vi behöver för att kunna åtgärda och neutralisera 'felaktigheter' som vi känner är således det som a) blir uppenbart och synligt och b) samlandet av tillräckligt mycket material för att vi skall kunna se rimligheten i det vi tänker. Detta räcker gott till att sätta en etikett av förståelse för det som händer och då kan sekvensen av meningsskapande nå ett fiktivt slut där situationen kan bemästras.

2.3 Värderingar

Under 90-talet så beskriver Collin och Porras (1991) den trendande idén inom organisationsteorin om att ett företag som vill nå en storskalighet behöver ha en vision. Det som bland annat drivit på dessa teoribildningar är en konsekvens av decentraliseringens behov av styrning i alla led och enheter. De krav på innovation som marknadsekonomin ställer, och de snabbare beslutsprocesser som därav följer, kräver en form av samordning för att rikta energier inom företaget och skapa en ram av "rätt" och "fel" för att koordinera viljor och kunna hålla rätt kurs för att hålla organisationen lönsam (Collin & Porras, 1991). Simons

(1994) deklarerar den avgörande rollen som ledningen har för belief-system i att skapa delade övertygelser inom organisationen. Från rollerna högre upp inom organisationshierarkin krävs ett offentligt engagemang samt att de retoriskt och konsekvent förmedlar en logik som sammanfogar alla verksamhetens enskilda uppdrag och öppnar genom detta förfarande en ny dimension att effektivt styra en verksamhet mot lönsamma resultat (Simons, 1994). Här menar dock Alvesson (2002) att vi inte kan extrahera värderingarnas verkan för kulturskapande från andra pågående processer inom verksamheten. Då ett normbildande för organisationen snarare är knutet till olika omständigheter och kontexter som verksamheten konstant befinner sig i, och även de handlingar som tar sig uttryck från ledningshåll såväl som i den dagliga driften, så är det inte lämpligt att se den kraft som förenar mot ett gemensamt mål och syfte - värdegrunden - som en separat kausal faktor för effektivitet och prestanda. Att vi inte kan se värdet av dem som en isolerad komponent betyder inte enligt Alvesson att *"....normer inte spelar någon roll. Snarare är de till stor del antagligen associerade med olika grupper i olika grad och har olika innehåll."* (Alvesson, 2002 p. 49). Det kan rentav här konstateras att det vore märkligt om samtliga roller inom vertikala led i organisationsstrukturen delade samma definition av normer och agerande. Organisationsteorins iakttagelse vad gäller förståelse för olika grad av centraliserade och decentraliserade organisationsformers essens blir således även vad gäller värderingsgrund påtaglig. Definition av verkligheten kan skilja mellan olika nivåer rent hierarkiskt inom en och samma organisation och detta kan simultant förstärkas av att ny teknik blir tillgänglig, därför blir det också svårt att se huruvida en konsensus kring olika händelser kan uppstå. Alvesson menar att vi inte skall förminska hur ledningens påverkan på hur den sociala verkligheten uppfattas i linje med vad som önskas ur ett perspektiv där framåtrörelse av något slag prioriteras, men likväl bör vi inse att detta kanske sker på bekostnad av den mångfald av förståelseperspektiv som annars skulle varit inkluderad och som skulle kunna avhjälpa mångfacetterade utmaningar för organisationen om detta var prioriterat. Resultatet av en stark kultur och stadigt repeterande av värderingsord kan bli att ett stabiliserande sker som ex. minskade konflikter om tekniska åtgärder men även att en lojal tystnadskultur uppstår som resulterar i (om den inte simultant är förankrad kring det som handlingar symboliserar) ironiserande över ledningens tolkning av värderingarnas efterlevnad inom organisationen (Alvesson, 2002).

2.4 Analysmodell

De teorier som här ovan beskrivits och de tidigare studierna innehåller de begrepp och mönsterbildningar som det empiriska materialet för uppsatsen kommer att analyseras genom. Då organisering, Czarniawska (2015), och organisatorisk resiliens, Andersson (2018), är de huvudbegrepp som primärt kopplade till syftet att studera hur skapandet av organisatorisk resiliens kan förstås så kommer dessa utgöra en grund för analysen av det empiriska materialet. Vidare för att förstå de processer som organisering består av hjälps analysen upp med att i olika perspektiv analysera empirin genom sensemakingprocessen såsom Weick (1995) beskriver den. Sensemaking kommer dels att användas för att studera den organisering

som sker på ett övergripande plan, dels genom de sju olika faktorer som bygger sensemakingprocessen för att tydligare förstå de handlingar som behöver belysas och beskrivas närmare på en mer detaljerad nivå. Då det konstruktivistiska synsättet som ovan nämnts studerar hur artefakter och handlingar interagerar med de socialiseringsprocesser som äger rum, så kommer referensramen vad gäller värderingar i denna studie att analyseras med utgångspunkt i att de ingår i organisering för skapande av organisatorisk resiliens som ord. Det vill säga som en artefakt och materiell tillgång som först vid ett användande, i ett handlingsnät, blir till en möjlig resiliensgynnande aktör. Vad beträffar tidigare studier av krissituationer så används denna på ett mer generellt plan för ökad förståelse av kontexten i en kristid och vilka förberedelser som kan göras innan krisen är ett faktum.

3 Metod

För att besvara forskningsfrågan har uppsatsförfattarna krävts på ett antal olika ställningstaganden. Ställningstaganden som är nödvändiga för att ge legitimitet och möjlighet till en akademiskt hållbar analys av det empiriskt erhållna materialet. Nedan redovisas för de olika val som gjorts och de för- och nackdelar som de för med sig under studiens gång.

3.1 Metodval

Först uppkommer frågan kring huruvida en *kvantitativ eller kvalitativ ansats* skall göras gällande. Då artikelförfattarna inte vill komma fram till en sanning eller svara på frågor med ett ja eller nej utan snarare erbjuda kunskap, och tolkningar av den insamlade kunskapen, kring hur organisationer i samhället reagerat och agerat på Covid-19-krisen våren 2020 så föll det sig naturligt att göra en kvalitativ intervjustudie (Lind, 2019). När det var beslutat handlade nästa del om hur tolkningen av det insamlade empiriska materialet skulle fortlöpa och där har vi utifrån en konstruktivistisk tanke valt ett reflexivt förhållningssätt. Det reflexiva förhållningssättet erbjuder tolkningsmöjligheter av empirimaterialet där kontext och förståelse för situationen som råder ingår som verktyg (Thomsson, 2010). Detta *i kombination med inhämtande av teoretiska texter* ger, utifrån ett analysperspektiv, det *triangleringsutrymme* som behövs för att kunna belysa forskningsfrågan på ett tillförlitligt sätt. Frågan kring att ytterligare förstärka detta med en enkätutformad empiriinsamling har också varit uppe för diskussion och hade kunnat vara intressant för att ytterligare stärka kunskapstrålandet. Detta kräver för att ge ett relevant underlag många svar och till slut hamnade vi i ställningstagandet att detta inte är en väg för succé då det finns en given tidsplan, samt att access under Covid-19 kan vara begränsad, och den är snäv för ett kvantitativt inhämtande av egenproducerat material.

Då frågan är av generell karaktär (och därför passande för samtliga former av organisationer), samt att läget ser ut som det gör nu under våren 2020, har *inhämtning av såväl primär- som*

sekundärdata för denna uppsats skett med så lite personlig kontakt som möjligt. Summerat när det kommer till *val av metod* så går den med andra ord inte i detta komplexa läge löskopplas från att på ett genomtänkt och genomförbart realistiskt sätt slutföra processen och att slutligen nå ett svar på problemformuleringen i fråga.

3.2 Urval samt Inhämtning och bearbetning av Empiri

Organisationerna har medvetet valts ut för att fånga så många delar av samhällets formella verksamheter som möjligt utom sjukvården. Det gör att det återfinns berättelser från såväl privat som offentlig sektor, vilka dessutom bedriver verksamhet i såväl stor som liten skala, i det empiriska materialet nedan. De intervjupersoner som erbjudit oss sin berättelse för insamlandet av empiriskt material kommer samtliga från olika branscher där ingen verksamhet i praktiken är lik någon annan. Organisationerna inkluderar ett kluster av universitet, myndighet, trossamfund, detaljhandel, konstnärlig verksamhet, produktionsbolag, konsultbolag, egen konsultfirma och ideell förening, och intervjupersonerna har alla det gemensamt att de i respektive organisationsstruktur axlar roller i ledande position.

Den *Kvalitativa datainsamlingen* gjordes i form av semi-strukturerade intervjuer där två genomfördes med fysisk närvaro i samma rum och i de andra sju genom någon digital plattform. Då det fanns säkerhetsmässiga risker med att använda de inspelningsfunktioner som erbjuds i de digitala forumen genomfördes all inspelning i telefonens eget inspelningsprogram. Risken för att digital kommunikation blir stel och endimensionell gjorde att alla erbjöds att med sig en kopp kaffe till intervjun som inleddes med fem minuter fika för intervjuns start. Denna fika var ett enkelt sätt att få till en socialiseringsprocess som Thomson (2010) anser vara viktig för möjligheten till för undersökningen så bra intervjuer som möjligt. Ofta satt rapportskrivarna i varsitt rum under intervjun, dessa var neutrala men inte sterila för att skapa en så naturlig och inbjudande miljö som möjligt. Intervjupersonerna valde själva ett ställe där de var bekväma. Vid de två intervjuer som genomfördes i samma fysiska miljö skedde intervjuerna på intervjupersonernas arbetsplatser.

Bearbetningen av intervjumaterialet har skett genom *transkribering*, tidsmässigt i så nära anslutning till avslutad intervju som möjligt. Tanken med att transkribera så snabbt som möjligt är att det är ett sätt att få igång ett kontinuerligt arbete kring empiri och de teorier som under tiden studeras, något som Bryman och Bell (2013) framhåller som ett vanligt sätt att arbeta vid kvalitativa studier. Frågan som en forskare måste ställa sig är huruvida en ska acceptera eller reflektera över det insamlade empirimaterialet. Detta innebär att om valet faller på att reflektera så är ingenting självklart, allt går att ifrågasätta, förklara och ifrågasätta igen (Thomsson, 2010). Det innebär enligt Thomsson (2010) inte att tolkningar därmed får ske ohämmat utan att de måste förhålla sig till empirimaterialet, samhället, tiden och kulturen på ett sätt som ger rimliga och möjliga tolkningar. Det är precis det som uppsatsförfattarna i vår nyfikenhet ville uppnå med denna studie. En förståelse av empirimaterialet där allt det som sker under våren 2020 finns med som underliggande gemensam vetenskap och förståelse.

Vidare har en *anonymisering av intervjupersonerna* har gjorts, framförallt på extern nivå men så långt det är möjligt även på intern nivå. Varje organisation har placeras i en sektor eller bransch som är så *generellt klassificerad* att risk för röjande av anonymisering inte ska vara möjlig. Vad gäller intervjupersonernas ställning inom organisationen har vi i de flesta fall helt bortsett från att förtydliga eller kategorisera detta. För rapportens vidimerande i förhållande till syfte och frågeställning ansågs det tillräckligt att alla intervjupersoner har någon form av ledande befattning.

3.3 Analysmetod

Efter transkriberingen kodades texterna genom att först sättas samman utifrån svaren på frågorna. Efter det lästes alla svar för att hitta gemensamma mönster. Dessa mönster ledde i sin tur till den kategorisering som ses i Empirin med -Business as Usual - Business in Chaos och - Business in Future med tillhörande underrubriker. När dessa berättelser var skrivna lyftes blicken för att se vilka kopplingar till det teoretiska ramverket som kunde utläsas med hjälp av begrepp som organisering, beslut och värderingar så att forskningsfrågan kunde besvaras och syftet med studien uppnås; att förstå den sociala resursens betydelse för resiliensbyggande bättre och hur organisationer handlar för att uppnå ökad resiliens i Covid-19:s fotspår.

3.4 Litteraturgenomgång

För att skapa en teoretisk grund mot vilken en analys av empirimaterialet skulle kunna fortgå skedde i ett tidigt skede en litteraturgenomgång av det material som låg inom uppsatsens område. I det inledande skedet av processen, för att skapa en övergripande förståelse av forskningsansatsen, är litteraturen vald utifrån texter som på makronivå belyser utvecklingen för relaterade ämnesområden för studien. Texterna bestod av litteratur dels kring ledarskap och organisering, såsom Eriksson-Zetterquists et al (2017) "Organisation och organisering", Czarniawskas (2015 "En Teori och organisering" samt litteratur kring tidigare forskning som Luhmann "Risk: A Sociological Theory" och Czarniawska (2009) "Organizing in the Face of Risk and Threat". När den grundläggande teorin fanns på plats inhämtades Weicks (1995) "Sensemaking in Organizations" för att skapa den plattform för analysarbetet som kändes erforderlig. Förutom det har vetenskapliga artiklar inom dessa ämnen och annan för uppsatsen relevant litteratur inhämtats. Situationen våren 2020 har i vissa fall fördröjt tillgången till böcker då Handelshögskolans bibliotek varit stängt och litteratur behövt beställas och hämtas på valt universitetsbibliotek i Göteborg. Mycket litteratur finns annars idag digitalt vilket trots allt gjort processen genomförbar.

3.5 Etiska ställningstaganden

Som forskare måste vi även i normala fall alltid förhålla oss till ett antal *forskningsetiska principer*, krav eller regler, där ansvar att inte skada någon fysiskt, psykiskt eller integritetsmässigt görs gällande (Patel och Davidsson, 2014). I tider av pandemi där många företag och organisationer befinner sig i en pressad situation antingen bemanningsmässigt,

ekonomiskt, leveransmässigt eller i en ansträngd situation kopplat till andra aspekter, ger dessa omständigheter ytterligare skäl att noga reflektera kring vad *god forskningssed* är förenligt med i denna kontext. Generellt så finns *fyra tydliga principer* utformade, vilka måste uppfyllas av den som bedriver forskning och som syftar till att skydda de uppgiftslämnare och deltagare som är direkt eller indirekt involverade i forskningsprojekt från att ta skada vare sig fysiskt, psykiskt eller utsättas för otillbörlig insyn vad gäller den privata sfären. Dessa fyra principer är *informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet*. *Informationskravet* innebär att de som på ett eller annat sätt berörs av forskningen också ska få information om syftet med forskningen i fråga. De som deltar i forskningen på något sätt skall ha möjlighet att bestämma över sin medverkan, både när de vill vara med och när de vill avsluta sin medverkan, detta är *samtyckeskravet*. Vad gäller konfidentialitetskravet handlar det om att alla personuppgifter ska förvaras på ett sätt så att inte obehöriga får tillträde till dem. De ska också i så stor utsträckning som möjligt ha rätt till att deras identitet hålls hemlig (konfidentiell). De uppgifter som insamlats för att användas i forskningen får endast nyttjas till just den beskrivna, och med de inblandade godkända, forskningen, detta är *nyttjandekravet*. (Patel och Davidsson, 2014)

Intervjupersonerna mejlades eller ringdes först för att undersöka möjligheten för intervju. Vid ett inledande positivt svar sändes det mejl som är Bilaga 1. Alla tackade då ja, två organisationer ville ha frågorna i förväg och de skickades då till dem, Bilaga 2.

Med dessa etiska riktlinjer som trygg utgångspunkt och agerandet med informationsmejl har vi genom samförstånd med våra intervjuobjekt och deras respektive organisationer tillförskansat oss ett empirimaterial, uppfyllt de forskningsetiska principerna och i så liten mån som möjligt stört det arbete som nu pågår i organisationerna för att på olika sätt tackla den omvärldssituation som råder.

3.6 Tillförlitlighet

För att skapa tillförlitlighet till studien behöver en diskussion kring *de fyra trovärdighetskriterierna* som Bryman och Bell (2013) hänvisar till att nämnas. *Tillförlitlighet i resultaten* skapas genom att de som intervjuats får ta del av de resultat som kommit fram, detta för att säkra att intervjuarna har uppfattat intervjupersonerna rätt och tolkat resultaten korrekt. För att en bedömning av *överförbarhet* ska kunna göras underlättas detta genom att på ett så omfattande, och i alla avseenden färgrikt, sätt som möjligt beskriva den miljö som studeras. Med *överförbarhet* menas möjligheten att överföra de resultat som erhållits till en annan miljö eller till samma miljö vid en annan tidpunkt. Med *pålitlighet* menas att forskarna på ett så tydligt och noggrant sätt som möjligt beskriver tillvägagångssättet för att uppnå slutligt resultat, så att en extern part kan granska och bedöma den kvalitet med vilken forskningen är genomförd. Till sist syftar *konfirmering* till att forskarens resultat och undersökning inte ska påverkas av densammans teoriinriktning eller personliga preferenser (Bryman och Bell, 2013). Då uppsatsskrivarna förstår komplexiteten av just kontexten och den unika kontext som just nu ligger som en våt filt över samhället vet vi att den kontexten inte kommer att gå och återskapa igen. Detta leder till att överförbarheten är en i princip

omöjlig parameter att uppfylla och leder till en svaghet i uppsatsens tillförlitlighet. Samtidigt är syften med uppsatsen att ta vara på den period som är just nu och öka förståelsen och kunskapen kring hur organisationer agerar i kriser vilket gör att artikelförfattarna på det stora hela känner sig trygga med att samtliga aspekter för tillförlitlighet är uppfyllda i så stor utsträckning som möjligt.

3.7 Metodimplikationer

Studien är en fallstudie där nio olika personer från lika många organisationer intervjuats. Alla personer är i någon form av beslutandeställning, en del högst upp i den hierarkiska strukturen och en några längre ner i beslutsordningen. Att endast en person ur varje organisation intervjuats ger en ganska smal bild av hur organisationen de facto reagerar på de frågor som ställs. Svaren på frågorna skapar ingen djup förståelse av organisationen som sådan utan belyser hur de olika personerna upplever vad som sker under våren 2020 och därinnan inom deras respektive organisation. Nio organisationer från vitt skilda delar av samhället ger inte heller en heltäckande bild av hur samhället totalt sett agerat kring de frågor som ställs. Detsamma gäller beslutet att alla nio personer på ett eller annat sätt skulle ha beslutande ställning i sin organisation. Grunden till det var att få svar som belyser möjligheterna till förändring i dessa tider och vilka beslut som då tagits i samband med det. Nackdelen är att inga svar erhålls där de som påverkas av dessa beslut får en röst. Allt detta är uppsatsskrivarna medvetna om och försöker utefter bästa förmåga förhålla sig till i den analys av empirimaterialet som genomförs.

4 Empiri

För att att du som läsare ska få en förståelse av Empiridelen utifrån vårt syfte för forskningen, nämligen att öka förståelsen för hur motståndskraft, resiliens, skapats, utnyttjas och återskapas inom de undersökta organisationerna kommer här en liten guide. Först beskriver vi det arbete som skapat organisationerna idag där beslutshierarkier, värderingsarbete och onboardningprocesser alla bygger den resiliens som organisationerna har. När det är klart ser vi vad som händer idag, vilka handlingar som ändrats under våren 2020. Det handlar om digitaliseringens kraft, social distansering och hur information och kommunikation ändrats. Dessa olika förändringar ger en bild av hur organiserandet sker i kristider och hur det bygger eller inte bygger motståndskraft. Till sist tittar vi på hur organisationer tänker att framtiden ser ut. Helt enkelt vilka handlingar och rutiner som de nio intervjupersonerna ser som viktiga för att stärka organisationernas resiliens så att de inte bara överlever utan står starkare när Covid-19 inte längre utgör ett hot för samhället.

4.1 Business as Usual

De flesta beslut och prioriteringar sker sedan länge enligt en i förväg beslutad hierarkisk modell i alla organisationer. För flera av organisationerna är denna hierarkiska modell tydligt definierad genom dokument, lagar och förordningar medan den hos andra är mer informell. Där ordningen är väl formaliserad, som hos myndigheten och Universitetet, är tillit i organisationen i förhållande till hur beslut och prioriteringar sker tydlig. Denna tillit är uppbyggd under många år och ger under rådande omständigheter trygghet kring vad som sker. Där förutsätts att den information och de uppmaningar som kommer uppifrån redan har prioriterats och därmed inte behöver ifrågasättas utan endast handlar om att genomföra och exekvera. Beslutsvägarna är där så ordnade att alla vet vad som gäller och dessa ger trygghet i hur beslut och prioriteringar görs och i vilken ordning saker och ting sker. Detta oavsett om beslutet görs av personen själv, om prioriteringarna sker i gruppen närmast dig efter förslag alternativt att det kommer påbud från högre instans kring vad som ska ske. En av intervjupersonerna säger:

“Vi har en väldigt tydlig arbets- och delegationsordning som vi utgår ifrån. Vem är det som har mandat att fatta vilka beslut?”

Detaljhandeln och konsultföretaget bygger dock mycket av sina prioriteringar på att beslut tas av den närmast verksamheten. Där finns en starkt drivande kraft i egenansvar och att hjälpa varandra. De menar att det bildar starka grupper om man vågar lita på den inneboende kraften i organisationen. *“Pingvinerna på Antarktis är svaret”* menar en av ledarna och förklarar sedan att pingvinerna hjälper varandra att hålla värmen genom att vandra i spiralliknande mönster tätt tillsammans så att alla får del av den gemensamma värmen inne i cirkeln. Hos andra organisationer finns en hierarkisk ordning men den används av olika anledningar inte så som i andra organisationer, antingen som svar på en befintlig eget uppbyggd struktur eller för att den visat sig ofunktionell i det praktiska handlandet. I familjeföretaget berättar intervjupersonen exempelvis att VD:n stämmer av med ägaren via telefonsamtal om vilka planer som finns och vad som händer för att den vägen förankra beslut och prioriteringar i styrelsen. Samma sak gör personen i trossamfundet som har en tät dialog med styrelseordföranden men i övrigt inte jobbar mot styrelsen speciellt mycket utan lutar sig mot sina två ledningsgrupper för att den vägen säkerställa att prioriteringar och beslut sker i en för organisationen godtagbar ordning.

Förutom detta finns det i alla organisationer deadlines av olika slag, de kan vara års-, säsongs- eller läsårs-bundna. Dessa skapar i sig en egen struktur för hur beslut och prioriteringar sker som inte direkt påverkas av den kris som nu råder. Innehållen i besluten och prioriteringarna varierar dock i förhållande till andra år, såsom exempelvis storleken på inköp eller hur undervisning skall ske till hösten, allt beroende på att många verksamheter helt fått ställa om till nya sätt att arbeta, men det schemat i sig ger en struktur att förhålla sig till. Vad gäller vem eller vilka som tar beslut finns det hos de flesta organisationer en stark

känsla av att de tas tillsammans i grupp eller att de åtminstone handläggs och bereds i en större grupp såsom styrelse, ledningsgrupp eller lärarkollegium. Detta till trots kan det formella beslutet sedan av legala eller andra skäl, tas av en enskild person, en av intervjupersonerna beskriver:

”Sen har vi även beslutsprocess på institutionsnivå, som diskuterar frågor som har att göra med programmet på utbildningen och förbereder förslag till beslut. Det är det sedan i slutändan [ledaren] som fattar officiellt.”

Det är inte bara besluts- och prioriteringsprocesser som upparbetats inom organisationerna i studien. Även värdeord har genom olika processer tillkommit och används i organisationerna på olika sätt.

En av intervjupersonerna förklarade att en organisationsutvecklare konsulterades kring framtagandet av värdeorden. Efter ett par år skedde ett positioneringsarbete i form av en varumärkesundersökning och då uppstod en revidering av värdeorden vilket medförde att organisationen landade i att tillföra ett nytt värdeord. Genom gemensamma diskussioner i organisationen definierades detta och fylldes sedan med innehåll av medarbetarna för att bättre förstås av organisationen som helhet. En annan intervjuperson menar att värdeorden tillkommit genom en demokratisk process där man initialt startade med ca 150 ord som kom från vad medarbetarna själva ansåg beskriva vad som var viktigt för organisationen. Efter en sällningsprocess genom omröstning i organisationen vaskades ett antal värdeord fram som sedan under medarbetardagar fylldes med betydelse för verksamheten. Värdeorden för denna organisation var inte ett sätt att visa på en ny väg eller ett nytt mål utan mer en förklaring av hur organisationen upplevde sig själv.

“Sedan har orden fyllts med mening genom att diskutera vad vi menar med till exempel - mod. Värdeorden är inte framtagna för att staka ut en riktning utan mer för att beskriva vilka vi är och vad vi står för.”

Myndigheten och Universitetet beskriver värderingarnas uppkomst och befintlighet inom organisationen, men här beslutas det från statligt håll och ansluter till en redan befintlig värdegrund med tillhörande benämningar. Förhållningssättet blir således, via den hierarkiska ordningen, något som ur ett demokratiskt och medborgarmässigt perspektiv lagstiftat skall appliceras inom verksamhetens alla grenar. *“De etiska värdegrunderna kommer från den lagstiftande församlingen och de tillsammans med att alltid ha ett medborgarperspektiv är något som finns med i alla dokument och onboardingprocesser.”* Konsultföretaget har också blivit anslutna till externt upparbetade värderingar som ska absorberas som verksamhetens egna ramverk. Intervjupersonen förklarar att organisationen då den blev uppköpt av ett större bolag implementerade moderbolagets sedan tidigare skapade värderingar. Detta var ingen enkel process och den tog mer tid än vad de planerat men resan har påbörjats och känns givande.

“Vi är ju ett uppköpt bolag och var inte delaktiga i processen bakom värderingarna i moderbolaget alls. [...] Sedan köpte man upp många bolag och därmed ökade antal anställda [400%, reds anm.] på ganska kort tid. Då ska plötsligt värdeorden fyllas med ett innehåll som fungerar för alla i den nya organisationen. Det har inte gått helt smärtfritt om man säger så, men jag har fått börja den resan här [...] genom att skapa grupper och diskutera dessa frågor, så att vi tillsammans har samma uppfattning av vad våra värderingar betyder och hur vi använder oss av dem i det dagliga arbetet. Det har tagit tid [...] men nu tycker jag vi är på rätt väg igen.”

Att värderingarnas uppkomst och faktiska existens inte kan avgränsas till vilka ord och definitioner som arbetet med att skapa dem resulterat i poängterar flertalet av rösterna från intervjupersonerna. Det krävs att de ständigt fylls på med innehåll, ifrågasätts, används, omarbetas och förnyas. För att inte bli skrivbordsprodukter måste de fyllas av handlingar och chefer behöver visa vägen i detta handlande menar en intervjuperson:

“Det finns jättetydliga grundvärderingar hos oss men de måste fyllas med handlande annars blir de bara skrivbordsprodukter. Värderingar handlar för mig om vad man gör i businessen och där måste cheferna visa vägen, de måste leva värderingarna. Gör de inte det sprids en osäkerhet i organisationen kring vad som gäller och det blir inget bra.”

En annan infallsvinkel framförs av konsulten, där värderingsarbetet och utformandet av organisatoriska värderingar måste föranledas av att genom samförstånd identifiera vilka behov de skall kunna svara emot.

“Att börja med att prata värderingar i en organisation utan att först ha pratat om vilka behov som finns är enligt min erfarenhet inte så effektivt. Först måste man utgå från behov hos alla och sedan enas om de värderingar som på bästa sätt knyter an till de behoven.”

Dessa behov kan vara av skiftande karaktär för organisationen men behöver likväl enligt två andra intervjupersoner, från såväl offentlig som ideell sektor, finnas till inom deras verksamheter för att stärka ett högre syfte som riktar hela verksamhetens fokus inte bara mot samma målbild, utan även utifrån en gemensamt bärande plattform för organisationens olika delar. Tydligt framgår från båda två att de prioriterade områdena som beslutas om, de målsättningar man vill uppnå och värderingarna som samordnar dem är självklara komponenter för kommande verksamhetsplan. En av ledarna beskriver:

“Värdeorden uppkom när vi insåg att våra [...] olika organisationsdelar spretade, vi var helt enkelt tvungna att ta fram en gemensam varumärkesplattform så att alla kände att vi stod på samma grund. Den processen började i vår historia och vilka gemensamma värden som vi står för, oavsett om en tillhör [...] Tillsammans arbetar vi mot samma mål men nu är det också tydligt att vi har gemensamma värderingar.”

De kollektiva processerna att fylla värdeordens mening med handlande rör inte bara dem som arbetar inom organisationen sedan länge. För nyanställda sker en onboardingprocess där organisationens värderingar, handlingar och prioriteringar överförs så att de harmonierar med den nya medarbetarens handlande och förståelse kring organisationen.

Onboardingprocess handlar om att på olika sätt säkerställa att den ordning som finns inom organisationen gällande struktur, värderingar och arbetssätt vidareförs till nyanställda. Organisationerna har där olika sätt att säkerställa att de nyanställda kan absorbera organisationernas värdegrund och hur man här går tillväga för att förmedla värdeordens kollektiva tolkning. Mest frekvent förekommande är genomförandet av så kallade onboardingprocesser där värdeorden på olika sätt översätts verbalt eller i text, något som två intervjupersoner uttrycker:

“När vi anställer är det [värdegrunden, red.anm.] en viktig del i onboardingprocessen och är med i de kurser som alla får när de ska börja arbeta hos oss.”

“I onboarding-processerna är våra värdeord viktiga komponenter så att det skapas en förståelse för hur vi ska agera både internt och externt.”

Men inte alla organisationer tillhandahåller en inskolning explicit i vad verksamhetens värdeord innebär definitionsmässigt eller på vilket sätt de skall förstås i verksamheten utan arbetar med värdeorden på andra sätt. En intervjuperson säger:

”Vi har en lunch med avdelningschef och mig med alla nyanställda. [...]Då har mitt fokus varit att vi ska förklara hur organisationen fungerar. [...]Det tycker jag är viktigt att alla vet vår strategiplan helt enkelt och värdeorden är inte en del av strategiplanen [...] Jag tycker det blir lite klichéartat. Det fungerar inte att hänga upp dessa värdeord överallt, i alla dörröppningar [...] men vi brukar göra detta varje gång vi har personaldag. Det brukar vara en till två gånger per år, att vi samlas allihop. Då går vi igenom någon del av dessa värdeord för att påminna oss själva att de finns, och hur vi använder dem, och vad de representerar.”

Hur organisationerna brukar göra och vilka processer som de anser viktiga för att upprätthålla verksamheten i normala tider har nu belysts ur ett antal olika vinklar. Det ger möjlighet att från de normala tidernas processer nu belysa vad som förändrats under Covid-19-krisen. Förutsättningarna för organisationerna att handla har i mångt och mycket ändrats radikalt och nya ageranden sker nu på skilda fronter så att organisationen fortsätter att bygga resiliens.

4.2 Business in Chaos

“Övergången har varit drastisk. Som nu i helgen så hade vi en stor medlemskonferens med 70 deltagare från hela landet som vi gjorde helt digitalt. Den skulle vi ha genomfört fysiskt.”

Detta uttalande från en av intervjupersonerna är ganska talande för hur de flesta organisationer i studien upplever förändringen av kommunikationen och det fysiska mötet under våren 2020. Det digitala mötet har helt tagit över all verksamhet som defaultvärde för hur möten ska genomföras. Även om många organisationer i olika omfattning redan innan använt digitala verktyg så sker numer kommunikationen i princip enbart med hjälp av desamma. Här finns ett brett spektrum av erfarenheter och tankar kring detta faktum, allt från att det är tråkigt och skapar otrygghet till upplevelsen att man äntligen övergår till den digitala världen. De som upplever att övergången till enbart digitala möten varit bra har ofta en vardag där resor av längre eller kortare slag varit ett naturligt inslag i arbetet. De ser tydliga effektivitetsvinster med att slippa resandet och istället logga in på ett möte med ett land kl. 8 och sedan ett helt annat kl. 9. Även om de inte ser att resorna helt kan försvinna har de digitala mötena lett till veckoavstämningar som gett en bättre bild av verksamheten än att via mejl då och då och med två resor i halvåret stämma av hur verksamheten mår och svarar mot uppsatta mål. Totalt sett handlar det inte så mycket om att annan information utbyts men den kommer oftare och blir en mer precis bild av hur organisationen mår. Konsultföretaget berättar att det har skapats grupper i Teams för en mängd olika ämnen från offentlig upphandling till fritidsaktiviteter så att alla ska känna att de har möjlighet att vara delaktiga och få sin röst hörd och också kunna läsa vad som sker.

De organisationer på andra sidan skalan tycker istället att det som förloras med digitala möten är så mycket att det inte uppväger den eventuella effektivitetsvinst i varken tid eller pengar som uppkommer. Där händer det som en ledare uttrycker:

“Samtalen blir annorlunda, mer effektiva kanske man kan säga. Men också snävare, smalare och mer begränsade då det inte finns utrymme för nyanser.”

Det finns helt enkelt andra värden i kommunikationen som är så stora och försvinner och gör mötet begränsande, trots att det är via videolänk. De som inte är odelat positiva uttrycker också andra erfarenheter av den påtvingade digitaliseringsväg som nu sköljer över alla organisationer. Det handlar framförallt om att det i den verbala kommunikationen försvinner information när alla behöver stänga av sina mikrofoner när man inte ska prata. Detta för att allt hummande, alla småord och ljud som är en del av den verbala kommunikationen i vanliga fall blir störande i en digital miljö. Detta sammantaget ger en platt ljudmiljö och som talare kan man uppleva sig som ensam ibland. Läggs då det faktum till att även video ibland stängs av pga. integritetsskäl eller uppkopplingsproblem så har deltagarna väldigt dålig uppfattning om engagemanget hos de övriga möteskollegorna.

För de flesta organisationer har en förståelse skett kring att det rådandet läget inte kommer att förändras så snabbt som de först trodde. En av intervjupersonerna säger att det som innan upplevdes som temporära lösningar nu uppfattas som en naturlig del av arbetet, exempelvis att arbeta hemifrån. Hen tror att det kommer att fortsätta, om än kanske inte i samma utsträckning som nu. Även andra organisationer där det fysiska mötet inte är lika påtagligt viktigt för verksamheten, har ställt om till viss del för att nu efter ett par månader känna att

processer som i början sattes på paus nu kan genomföras digitalt. De har lärt sig verktygen och de känner att det arbete som påbörjats med fysiska möten nu behöver fortsätta i digital form. Konsulten beskriver denna process på följande sätt:

“Just nu håller många organisationer igen lite med att göra den här typen [organisationsutveckling, red. anm] av jobb för att det är lite krångligare tycker dom. Den här borde vi ändå ses för att göra. Men samtidigt som jag säger det är det en organisation som jag har börjat jobba med där VD säger att vi måste gå vidare och prata med fler. Vilka säger du att vi ska bjuda in då? Ja, men jag måste bjuda in företagsledningen. Men hur gör vi med [ledningsgrupper från andra länder, red. anm] då? Ja, det är lite svårt förstås men då kör vi virtuellt, då bjuder vi in alla.”

Ingen av organisationerna påstår att det är optimalt men många ser ändå vilka fördelar det finns i att samla människor utan att behöva förflytta sig. För den organisation som verkar inom kultursektorn har digitaliseringen i form av att nå ut med sin produkt, kulturupplevelser, redan pågått under tio års tid men nu blivit enda kanalen för att nå sina kunder, publiken. Det har lett till att personer från hela världen kommenterat föreställningarna men också att de som vill kan se streamingen om och om igen. Det har lett till en ökad känsla av att genren är efterfrågad och en trygghet i att mediet fungerar som ett sätt att sprida konst. Intervjupersonen pekar på att många av kommentarerna från de som lyssnar tydligt på att den levande konsten bygger på att publik finns i rummet då många skriver att de saknar liveframträdanden. Det finns flera olika sätt att lösa övergången till den digitala världen, en del fungerar smärtfritt och andra lösningar är mer till för att under Covid-19-krisen kunna upprätthålla en verksamhet. I denna digitaliseringsfas och kris finns uppmaningar från myndigheter att upprätthålla social distansering som påverkar handlandet i de undersökta organisationerna på olika sätt.

Mitt i denna stora omställning är det inte bara hur kommunikationen sker som är annorlunda utan också förståelsen kring hur det fysiska mötet i sig påverkar både enkelheten i kommunikationen och verksamheten i organisationen, såväl externt som internt. När det fysiska mötet försvinner försvinner även pauserna där en kopp kaffe dricks i fikarummet eller en frukt äts i korridoren tillsammans med medarbetare, kunder eller andra intressenter. Det handlar om allt från att lära känna sin kollega till att diskutera vad som precis avhandlades eller ta en snabb briefing på vad som ska hända på nästa möte. Allt detta sammantaget ger en socialiseringsprocess som är viktig för att arbetsplatsen ska fungera på ett tillfredsställande sätt, som intervjupersonen från den ideella föreningen uttrycker det:

“När styrelsen träffas så är det ju alla de här samtalen också i pausen. De försvinner ju nu helt. Eller med mina medarbetare där man kanske snabbt stämmer av någonting vid kaffeautomaten eller passar på att gå förbi kontoret och informera någonting.”

Andra saker som blivit tydliga kring digitalisering och social distansering är att vissa moment kräver mer arbete. Det som innan kunde vara en knackning på dörren bredvid kräver nu flera mejl och kanske ett telefonsamtal. Detta för att de informella strukturerna med korridorsnack helt försvunnit och ersatts av mer formella strukturer. Det är svårt att veta när personen är upptagen eller inte vilket förr inte var några problem, var dörren öppen knackade man på och gick in. Nu krävs det att man kanske bokar ett möte för att klara av enkla rutinåtgärder, bara för att den fysiska kontakten inte längre är möjlig. Det blir en paus av vissa aktiviteter som de

olika organisationerna tänker ta upp igen när tiderna återgår till normalläge, precis som intervjupersonen från trossamfundet säger:

“Ja, pausat och hoppas kunna starta till hösten. Sedan, en del pausar ju sig själva. [verksamheten, red. anm], de är ju 70 pers, är ju fantastisk bra, men nu är de 15, för att det är flera som inte vågar.”

De olika handlingarna av kommunikativ karaktär som försvunnit påverkar också den informationsgivning, eller enkelriktade kommunikation, som sker i en organisation. Detta tillsammans med vilka handlingar som de olika intervjupersonerna menar är viktiga i dessa tider belyses i kommande avsnitt.

När man inte längre ses fysiskt och inte bara organisationen utan även omvärlden förändras ställs större krav på information. Organisationerna har på olika sätt löst efterfrågan på information som medarbetarna haft. Det har varit öppna Zoom-möten där vem som helst kunna logga in och ställa frågor. Det har varit Coronabrev flera gånger i veckan så att alla får information och alla får informationen snabbt. Det har till och med handlat om att boka möten för att säga att ingenting har hänt. Allt detta för att undvika osäkerhet och ryktesspridning. En av ledarna säger:

“Egentligen bara att ibland höra av sig och säga att se'n vi hördes förra veckan har inget nytt hänt. Bara för att alla ska känna den tryggheten i organisationen.”

Denna informationstörst belyser vikten av att träffas och bara kolla läget som flera upplever blir så omständigt och kräver formalisering i en digital värld. I och med att den fysiska kontakten nu är minimal, är hemarbete det som alla organisationer i någon utsträckning gått över till. En del har det i princip som krav medan andra har det som ett erbjudande. Att arbeta hemifrån fungerar bra för större delen organisationerna i studien och för de flesta typer av arbeten men i vissa fall sker komplikationer. Detta gäller framförallt för den intervjuade myndigheten där man handhar personlig information och talar i telefon som myndighetsutövande tjänsteperson. Då krävs det att arbetsmiljön hemma är trygg och säker både för den som jobbar och för den akterna i ärendet gäller. En säker arbetsmiljö gäller sådant som att stolar och bord finns att tillgå på ett sätt som är arbetsmiljömässigt godtagbart. Tryggheten handlar om risken för åtkomst av information från utomstående men också att säkerställa att arbetsmiljön är på ett sätt som inte utmanar den auktoritet som myndighetsutövningen innebär. Betingelser som exempelvis skrikande barn eller katter som jamar i bakgrunden kan undergräva den auktoriteten.

För andra organisationer har vikten av att det finns en vanligt liv och vanliga funktioner i organisationen som fortgår som en långsam lavaström under det kaos som Corona skapar belysts. För dem har det varit viktigt att påminna sina medarbetare om detta så att inte krisen är det som finns längst fram i människors medvetande hela tiden. Som ledaren inom trossamfundet uttrycker det:

“Jag kör mina nyhetsbrev och det har jag gjort tidigare också. Alltså Coronafria nyhetsbrev har jag försökt hålla. Det måste vara någon sorts normalt liv också.”

Detta normala liv och vilka ageranden, handlingar och informationskanaler som driver vad pratar samma person om: *“Jag har rört mig på olika nivåer i [organisationens, reds.anm] värld så jag har sett att det är ingen idé att vänta på att [högsta ledaren] ska bestämma.”* Hos myndigheten betonas vikten av att nu verkligen gå by the book så att forskare ska kunna se på vad som skedde och dra lärdom av hur organisationen agerade under våren 2020:

“Vi är ju en statlig myndighet, vi dokumenterar ju naturligtvis otroligt mycket. Och nu känns det som att, är det nånting man vill forska på. Så kommer det ju va' detta! Nu är det än mer viktigt att vi verkligen diarieför, att vi dokumenterar allt vi gör.”

En annan intervjuperson menar att de objektifierade värderingarna är de som faktiskt driver hela verksamheten, men att det finns hot mot att nyttja dem i praktiken då existerande formella informationskanaler och organisationsstrukturens utformning i övrigt raderar möjligheten för organisationen i fråga att nå sin fulla potential:

”För mig är entreprenörskap det som driver vår organisation. Det gör att du tar ansvar och kommer med spännande idéer på hur du kan utveckla ditt projekt. Men du får inte fastna i hierarkiska mönster längs med vägen då. Då dödar du den kreativa gnistan och det skapar inte en ansvarstagande medarbetare.”

Eller som intervjupersonen inom detaljhandeln uttrycker det:

“Nämen det är ju det här med att [värdeorden red. anm,...] människor gör ett bra jobb, alltså att –Jag litar på dig att du klarar det här. Då lägger folk energi på det de faktiskt behöver förändra, de lägger ju inte tid på att försvara sig och rapportera eller strida eller visa upp att jag är duktig. [...] Riv av det plåstret och så kör vi! De är ju anställda på bolaget, det betalar vi ju dem för, då ska man ju [...] inte hämma dom!”

I detta avsnitt har en belysning av det som sker nu och vilka omställningar som skett inom de olika organisationerna under Covid-19-krisen exemplifierats. För att vidare visa på det resiliensbygge som sker inom organisationerna tillfrågades intervjupersonerna om det som de tycker är viktigt att behålla i framtiden eller fortsätta bygga på.

4.3 Business in Future

“Never waste a good crisis”, det citatet av Churchill använder ledaren inom trossamfundet och menar på att ledning och medarbetare sinsemellan i dagsläget uppmuntras att diskutera verksamhetens tidigare aktiviteter och rutiner för att tillsammans identifiera vilka av dessa som organisationen vill återinföra och vilka som bör avskaffas i verksamheten. Familjeföretagets representant tittar tillbaka på den kontext som det ekonomiska krisläget medförde för deras organisation under finanskrisen 2008/2009 och inser att det krävs mod att våga bli en del av förändringar som måste ske.

“Men då var jag så pass ny och hade inte den officiella rollen jag har idag så att det går inte riktigt att jämföra, men jag tror att fokus måste läggas kring att; Även i svåra tider eller kris så finns det dom som går starkare ut från det. Hur kan man vara en av dem? Det handlar om att man vågar utmana sättet man gör saker på så att man inte bestämmer sig för att det här har lyckats innan så det kommer att lyckas hela vägen framöver.”

Samma intervjuperson förklarar hur organisationen, på samma sätt som de tidigare intervjupersonerna, att hen ser att det som är viktigt nu är att förbereda sig inför normala tider igen och våga börja planera.

“En viktig sak jag tar med mig är att våga lyfta huvudet och planera för framtiden. Den kommer, vi vet bara inte när.”

Parallellt med medvetenheten om att inte tappa blicken för proaktivitet vad gäller beredskap för den dag då världen eventuellt återgår till en mindre krisartad situation för att *“inte vara den som behöver värma upp 6,8,10 veckor innan vi kan köra för fullt igen utan vi ska vara klara direkt.”*, som samma intervjuperson förklarar organisationens pågående arbete för att så sakteliga börja säkerställa möjliga sätt att agera på framtida scenarier, så ser flertalet av de representerade organisationernas ledare vikten av att i större utsträckning värdera det som sker i verksamheten här och nu. Covid-19 har skapat en kontext som tvingat bort en uppsjö av handlingar, vilka i normala fall tillhör verksamheters vardag och genom detta har samtliga organisationer i fallstudien via sina berättelser belyst värdet i att se de grundläggande arbetsmomenten för respektive organisations verksamhet tydligare. Konsulten och egenföretagaren konstaterar att:

“...när det händer sådana här saker så ställs allting på sin spets. Plötsligt kan vi göra saker som vi inte kunnat förut när vi skalar bort onödiga moment och så gör vi det vi ska göra istället! Lite oftare skulle vi behöva det genom all funktionell dumhet och all bull shit som vi sysslar med och egentligen göra det som är på riktigt.”

Även en annan av intervjupersonerna instämmer i att det är när saker som i vanliga fall ligger på agendan tas bort, som det viktiga för att kunna bedriva verksamhet överhuvudtaget prioriteras fullt ut. Hen anser att denna avmaskning av de mest elementära uppgifterna för organisationens överlevnad på ett ofrånkomligt vis blir synliga och att de bör behållas mer framträdande även under andra lugnare omständigheter. Borttagandet av de senaste årens tillkomna onödiga uppföljningar och målsättningar har bidragit till att kärnverksamheten börjat att blomstra:

“Nu håller vi det enkelt ! [...] lägger man ut ägandeskap, då litar man på folk och då gör folk ett riktigt bra jobb. Då lägger folk energi på det de faktiskt behöver förändra, de lägger inte tid på att försvara sig och rapportera eller strida och visa upp att jag är duktig. Alltså alla totalt meningslösa sakerna som du gör i din vardag tar du bort då. Du ska bara fokusera på det du ska göra precis framför dig här och nu. Inte på att skydda dig organisatoriskt eller strida! Den energin är helt ‘waste of time’ det är som ett gigantiskt produktionsbortfall ju. Ta bort det bara! [...] Nu sedan Covid -19 [...]så kan jag vara mycket mer tydlig nu. Jag behöver inte linda in delar, man kan vara mer rak. Det är lite tillbaka till hur det var förr. Så jag gillar det. Jag försöker ta tillbaks det i mitt ledarskap.”

Via en förfrågan om deras insikter under den pågående krisen och vilka av dessa de kommer bära med sig in i framtiden så framkommer tankar kring ledarskapet. Intervjupersonen från myndigheten känner att den vidareutveckling som behövt ske vad gäller ett nära ledarskap, då kollegor inte utför sina arbetsysslor på samma fysiska plats, har öppnat upp nya sätt att hålla en nära kontakt med sina medarbetare:

“Och jag tror att det här nära ledarskapet tror jag där våra chefer har fått hitta nya metoder för att vara en nära ledare även om de inte kan se sina medarbetare. Nu har man bara 50 procents bemanning på många andra delar så tror jag att ledarskapet också, att man tar med sig det att bli ledare på ett annat sätt, på distans med ett högt förtroende.”

En annan organisations ledare berör samma ämne vad gäller att korta ner ett mentalt avstånd i roller inom den formellt hierarkiska organisationsstrukturen för att i framtiden kunna bli ännu mer effektiva i att alla medarbetare tillsammans med sina olika specifika kunskaper kan och förväntas prova vägar som avdelningen eller gruppen på lokal nivå tror kan fungera. Intervjupersonen understryker att det inte är möjligt att uppnå detta genom att ledare enbart säger att det skall fungera så, utan att en sådan prestigelös organisering behöver byggas upp genom ledarens sätt att kommunicera och modet att som ledare våga fatta beslutet att testa saker:

“Det måste man bygga en kultur av. Våga ta egna beslut, våga ta ansvar och då får man inte vara där och slå på fingrarna utan kanske vara mer coacha och leda.”

Ytterligare en annan intervju ger oss en liknande bild av hur denne ledare ser på dynamiken i beslutsfattande. Hen visar på sin erfarenhet av att öppna upp för en lyhördhet för hur omvärldens handlingar påverkar den egna organisationens förutsättningar för agerande och hur de beslut som fattas inte alltid är bekväma att fatta ur ekonomiskt, mellanmänniskt eller operationellt perspektiv, men att modet att fatta sådana beslut är en nödvändig förmåga för samtliga inom organisationen. Att dessutom samtidigt aktivt som organisation tillsammans låta bli de trender som finns inom branschen och som inte är i linje med det som passar för den egna verksamhetens värdeutveckling har under denna period blivit en essentiell lärdom för framtiden.

“Att man faktiskt är lyhörd till omvärlden o vågar ta obekväma beslut också. Sen så, med det sagt så säger jag också att man ska inte ta förhastade beslut. Man måste våga ha lite is.... Det var nån som sa någon av Tegnells [statsepidemiolog på folkhälsoinstitutet, red. anm] hjältar ... - ‘Det gäller att ha ett kallt huvud, ett varmt hjärta och rena händer’ och det är väldigt bra sammanfattning; Du måste våga! Kallt huvud, varmt hjärta o rena händer!”

Intervjupersonen från Universitetet berättar på liknande sätt att det som organisationen som team, via de samtal som nu äger rum mellan såväl anställda som mellan kollegiet och studenterna, under de senaste månaderna förvånats över är med vilken hastighet som helt nya sätt att arbeta ändå har lyckats genomföras. Alla har hjälpts åt för att göra det man trodde var omöjligt fullt möjligt och som för bara tre månader sedan sågs som en utopi att kunna göra ens under de kommande åren.

“Konkret kan man också tänka sig att det var ganska fantastiskt ändå om man tänker att det är en väldigt stor omställning och att allting dessutom blir digitalt. Om någon för tre månader sedan hade sagt det så hade man tyckt att ‘nej det är helt omöjligt!’ Men att man ser att detta som vi pratade om tidigare - flexibilitet- finns! Vi har väldigt många verktyg som man kan använda sig av och att man kan göra en så pass stor omställning så snabbt är ju ändå väldigt intressant och motiverande.”

Konsultföretagets ledare redogör för hur en lösning på deras strävan att öka bidraget till en mer hållbar värld under krisen har öppnat upp för att, om än påtvingat, faktiskt idag se nya möjligheter som kan bidra till en vidareutveckling. Organisationen har nu genom att inte kunna resa på samma rutinmässiga sätt som tidigare fått möjlighet att lära om genom att pröva sig fram. Processen har successivt blivit lättare och lättare, och ju längre den pågår desto säkrare har organisationens aktörer blivit på hur tekniken kan utövas. Även om hen beskriver att det fortfarande är i ett initialt skede till förändring så syns det påtagligt att människor runt omkring i organisationen på ett mer distinkt sätt inte tvekar att hålla kontakter och projekt levande med kund och att modet även finns att presentera offertförslag via digitala medel för nya potentiella kunder.

“Krisen har öppnat ‘uppdatera’ på annat sätt. Vi har informationen och allting som krävs för att sluta hålla på och bete oss som vi är mycket mycket äldre. Det är 2020 nu, och det har varit 2010 tal länge ! Vi gör andra saker nu [...] Hållbarhetstanken har funnits länge [...] Jag tror att det här är starten på den revolutionen. Det här är verkligen en kick in i det att världen inte kommer vara sig lik, den kommer vara mycket bättre.”

Ledaren för den ideella föreningen ser även hen att kravet på social distansering medfört att nya möjligheter på ett samhälleligt plan stärkt och utvidgat kontaktnätet för relationsbyggande för organisationen och menar att:

“...vi har ju också lärt oss en massa saker av det här som vi kommer att ha med oss och fortsätta med efteråt för att vi ser att när vi jobbar digitalt finns det fördelar med det. Vi blir också mer tillgängliga. Vi kan nå människor vi inte nått tidigare på ett nytt sätt.”

Den respons som på olika sätt under dessa veckor kommit från intressenter utanför de formella organisationerna har i samtliga fallstudier beskrivits som oväntat stärkande för den organisatoriska känslan av stolthet. De uppdrag som alla utför i olika områden för samhällets medborgare och som sett till helheten därmed täcker respons från lokalt, nationellt och globalt håll. Myndighetens intervjuperson upplever exempelvis en tacksamhet för den styrka som samhället nationellt i stort visat genom att ställa om så snabbt som man ändå gjort och den förståelse som medborgarna i olika situationer uppvisat kring det kaos som initialt drabbade stora delar av Sverige. Hen menar att lojaliteten gentemot uppdraget att vara statstjänsteman har stärkts av den respons som kommit från olika håll men även genom uppvisandet av hur olika instanser faktiskt haft förmågan att gemensamt samordna sina verksamheter genom att lösa tekniska utmaningar och hitta snabba lösningar på nytillkomna problem. Detta utan att pausa de nödvändiga rutinmässiga göromålen som måste fortlöpa enligt myndighetens uppdrag:

“Jobbet som statstjänsteman har fått ett nytt perspektiv - att klappa sig själv på axeln- från det ökade förtroendet från samhället som jag hoppas man kan ta med sig framåt. Det skapar en trygghet i vår demokrati; Att vi är ett ganska starkt samhälle även om det stundtals finns ett ifrågasättande av myndigheter via media eller i politiken och så. Men jag tror vi kan ta med oss den här kraften. [...] vi kan bli ett tryggare samhälle och kan vi dessutom ha med oss perspektivet på att många av våra medborgare ur alla möjliga grupper av människor på olika sätt kommer att behöva stöttas av myndigheter i större utsträckning än tidigare, så tror jag kanske att vi kan gå starkare ur det här.”

Även tre andra intervjupersoner understryker att organisationerna är beroende av andra yttre sammanslutningar i omvärlden och ett relationsbyggande med dessa på olika sätt för att vara en väl fungerande verksamhet. För en av dem är det oerhört viktigt att bibehålla relationen och på olika sätt nå människor som organisationen syftar till att fortsätta stödja, som insatser för *“Dem som ingen ser”* som är i behov av organisationen. Samtidigt är det påbörjade arbetet med andra juridiskt förankrade organisationer i behov av ett upprätthållande av kontakt för att inte hota de pågående processerna med dem. Som intervjupersonen avslutar resonemanget: *“För det handlar ju om relation, även om vi inte får träffas.”*

Universitetets intervjuperson uttrycker också hen att relationer människor och övriga aktörer emellan är en nödvändighet för verksamheten. Nedan belyser hen vad rent fysiskt konstruerade föremål betyder för att möjliggöra att fullt ut använda sig av andras erfarenheter och deltagande för att organisationen skall kunna nå sin fulla potential.

“Någonting som blir tydligt och jag tänker att detta är någonting som förhoppningsvis blir tydligt både för alla inblandade - att man kan uppskatta det man har väldigt mycket när man inte har det längre.[...] och få någon typ av nytändning i att; Men gud det är ju så fantastiskt det här som vi har tillgång till i vanliga fall som man inte på samma sätt uppskattar annars. Tänker att man kanske ska försöka jobba mer med det. [...] Man sitter tillsammans, man har en fysisk miljö som är vårt space. Både utifrån ett pedagogisk perspektiv, men även hur mycket man faktiskt lär sig från varandra när man sitter ihop.”

5 Analys

Nedan följer analys av det empirimaterial som insamlats för denna studie. För att underlätta för dig som läsare så följer nedanstående text den analysmodell som finns i teoriramen.

5.1 Beslutskultur

Människan är beroende av de sociala resurserna för att organisering av olika slag skall kunna ske, men samtidigt så behövs för denna process det materiella, artefakterna, då de är viktiga aktörer för att få hålla ihop samt möjliggöra att ett handlingsnät skall kunna uppstå (Czarniawska, 2015). Mänskligt agerande sker i symbios med de konstruerade artefakter som vi omger oss av och genom detta uppstår organisering. För denna uppsats blir således strukturer i form av exempelvis dokument, värderingar eller olika former av organiserade beslutsprocesser av vikt att framhäva då vi analyserar hur organisatorisk resiliens skapas. I detta stycke kommer fokus därför läggas på de materiella resurserna och dess delaktighet till resiliensbyggandet i kristid.

Inom offentlig sektor såväl som hos den privata så ligger en grundstruktur för beslutsordningens formella utformning. Trygghet och tillit till det beslutsfattande som krävs för olika typer av situationer, när de nio olika berättelserna i fallstudien betraktas, främst för de intervjupersoner som har roller inom offentlig verksamhet som exempelvis för universitetet och myndigheten. Den tydlighet som formaliseringen av besluts- och prioriterings-strukturen bidrar med för dessa tycks skapa styrka i deras dagliga uppdrag och aktiviteter. Tilliten och styrkan i att ha en formaliserad struktur för ordning och mandat har

för organisationerna enligt de intervjuade under lång tid och genom många olika processer byggts upp via ex. medborgarnas deltagande i riksdagsval och lagstiftande av olika slag. Detta har i sin tur bidragit till en organisatorisk resiliens, Andersson (2018), i form av en förankrad säkerhet för medarbetaren att utföra sitt uppdrag, men även för medarbetaren att acceptera en hastig omprioritering som är beslutat från högre instans.

En annan och i intervjumaterialet förekommande beslutsstruktur vilar på att decentralisera beslutsfattandet och de prioriteringar som driver verksamheten framåt genom att överlåta ansvaret till den egna enheten att ta ställning i frågor som behöver avgöras, vilket framkommer av bland annat intervjupersonen från detaljhandeln. I linje med det som Andersson (2018) beskriver om vikten av egenansvar och engagemang, så skapas utifrån ett analytiskt perspektiv för dessa organisationer den tydlighet, trygghet och styrka som krävs genom att uppmuntra till mod och stötta medarbetare via coachning, såsom intervjupersonen från detaljhandeln beskriver. Behovet hos gruppen med decentraliserat beslutsfattande i fokus tycks ligga i att beslutsprocessen genom handling och strukturell konstruktion bidrar till att kunna genomföra och utveckla det som verksamhetsmässigt behövs för överlevnad i sin bransch. Intervjupersonerna från såväl detaljhandeln och konsultföretaget som familjeföretaget berättar om egenansvarets stärkande kraft för beslutsfattande och hur det växer genom stöd och samverkan mellan organisationens interna aktörer.

De organisationer som har en disciplinärt formaliserad ordning följer denna strikt då strukturen fyller en funktion för att säkerställa legaliteten och syftet för uppdraget, däremot så drivs processen att skapa själva underlaget för beslut på ett informellt sätt enligt hur universitetets intervjuperson beskriver det. Samtliga intervjupersoner delger dock att för att skapa en gemensam mening och rimlighet för beslutet så krävs interaktion mellan människor i ett utbyte av erfarenhet och kollektivt tänkande i en ständigt pågående process (Weick, 1995). Detta tyder på att den samverkan av sociala relationer och de artefakter som olika former av beslutsstrukturer skapar, genom att antingen vara i text dokumenterade eller förankrade via ett institutionaliserat mönster av handlingar, kräver organisering och meningsskapande av kollektiv karaktär (Czarniawska 2015; Weick 1995).

Att beslutsprocesser innehåller både formellt objektifierade delar likväl som informella sådana, blir extra tydligt då den rådande kristiden medfört ett hastigt uppkommet krav på social distansering vilket både konsultbolaget och den ideella föreningen vittnar om. Plötsligt formaliseras det som tidigare var den informella delen av beslutsprocessen då den fysiska arbetsplatsen inte längre kan nyttjas och knackningen på dörren till kontoret bredvid som tidigare kunde lösa enkla rutinärenden, som intervjupersonen från universitetet uttryckte det, inte längre är möjlig. När de materiella artefakterna inte längre är en del av den organisering som sker så blir de handlingar som görs annorlunda, vilket i sin tur bidrar till att nya rutiner för samtal och interaktion införlivas i verksamheten på gott och ont, precis som intervjupersonerna från detaljhandeln och kulturinstitutionen vittnar om. Den strukturella omorganiseringen ger, enligt vad exempelvis intervjupersonen från detaljhandeln beskriver, en aktivt reducerad lista på uppföljningar och onödiga aktiviteter. Fokus kan därmed plötsligt under kritiska omständigheter läggas på det som görs här och nu som både möjliggör ett decentraliserat ansvarstagande, Andersson (2018), och genom detta effektivitet

och mod till nya innovationer. Detta mod och denna effektivitet kan tänkas medföra att beslutskulturen i sig, över tid, genom ett kontinuerligt upprepande av nya handlingsmönster, Czarniawska (2015), ändras till nya skepnader som påverkar både det organisatoriska retrospektivet, Weick (1995), som verksamhetens olika aktörers kollektiva sensemaking som i kristid framträder (Weick, 1988). Trossamfundets intervjuperson delar i det empiriska materialet sin berättelse som hur diskussioner förs internt för att analysera gemensamt vilka aktiviteter, när krisen är över, som faktiskt skall tas tillbaka och vilka som skall förbli vilande som ett exempel på den avmaskering en kristid medför.

5.2 Värdeordens betydelse

Skapandet av värderingar som skall gälla inom organisationen kommer som en konsekvens av behovet att rikta energier inom verksamheten för att denna skall klara av att möta komplexiteten som marknadsekonomin medför, och på så vis bli resilient nog att överleva och utvecklas i strategiskt önskad riktning (Collin & Porras, 1991). I det empiriska materialet återfinns berättelser som visar ett brett spektra av bakomliggande orsaker och ageranden för att organisera skapandet av ord som kan tolkas utgöra denna värdegrund i objektifierad form. Existensen av befintliga ord att kunna referera till på olika sätt har av samtliga intervjupersoner belysts som en viktig del av deras respektive verksamheter, även om dessa ord sedan de tillkommit på skilda sätt hos de olika organisationerna resulterar i att användas också i handlande för att skapa en gemensam mening.

Somliga av intervjupersonerna uppger att värdeorden som objekt blivit tilldelade dem från högre alternativt extern instans såsom ex. universitetet, myndigheten men även konsultbolaget konstaterar. Andra intervjupersoner beskriver hur organisationens medlemmar internt genom olika processer gemensamt har identifierat vilka ord som skall objektifieras för deras värderingsarbete, vilket exempelvis kulturinstitutionen berättar om. Oavsett hur värdeorden har tillkommit så har samtliga klätt dem i mening för att kunna förhålla sig till dem som organisation. Familjeföretaget förde interna samtal för att kollektivt definiera värdeorden och på så vis ansluta medarbetare till ordens identitet och möjliggöra interagerande av dem i handlingar gentemot kund. Värdeorden förvandlas, enligt uppsatsförfattarnas reflektion, via sensemaking, Weick (1995) för dessa respondenter från att bara vara ord till att bli en aktör i ett handlingsnät, Czarniawska (1995) och blir en plattform att utgå ifrån när ageranden för verksamhetens räkning skall göras. Det finns dock två intervjupersoner som berättar att syftet med värdeorden för deras organisationer är av ett annat slag. För kulturinstitutionen finns orden till för att beskriva organisationens gemensamma syn på vilka de är och därav fyller de en annan funktion, som fritt tolkat, kan ses som ett stärkande av den identitet som via socialisering kan ageras utifrån, Weick (1995). Om respons från externa intressenter bekräftar den upplevda identiteten, Weick (1995), som sann, så finns det inte ett hot att hantera och sammanhållningen, organisationskulturen, bibehålls för organisationens upparbetande av resiliens utifrån respektive kontext (Alvesson, 2002). Den andra organisationen som visar på ett annat syfte med värdeordens tillkomst och

användningsområde än de initialt beskrivna berättelserna i detta stycke är den ideella organisationen. Intervjupersonen förklarar här att hela progressionsordningen för värdeorden skett omvänt - organisering initierades med gemensamma värderingar och normer och först på senare tid har ett behov funnits att klä den kollektiva meningen som finns i värdeord. Här urskiljer sig därav, ur ett analytiskt perspektiv, ett behov av objektifierade ord för att möjliggöra en översättning, Czarniawska (2017) för att kunna nå ut med ett värderingsgrundat budskap. Tillsammans med andra sammanslutningar, likt samarbeten och stödjande medlemmar, stärks handlingsnätet för relationsskapande och visar på att många olika uppdrag inom och utanför den ideella organisationen inte bara har samma målbild, utan även en gemensam språngbräda genom att objektifiera värdeorden.

Simons (1994) understryker vikten av att förklara värdeorden för att ett belief-system skall kunna initieras hos organisationer och genom detta att bygga upp resiliens genom god styrning från ledningens håll att stödja effektivitetens och lönsamhetens fulla potential. Då det empiriska materialet studeras så återfinns beskrivningar av handlingar som i vissa drag kan förstås utifrån Simons (1994) belief-systemantagande. Ur ett konstruktivistiskt perspektiv sker översättning av befintliga värderingar exempelvis hos myndigheten som har ett medborgarperspektiv att strikt beakta och därav finns den etiska värdegrunden såväl tryckt på dokument som att de är prioriterade i olika utbildningar och onboardingprocesser. Även övriga respondenter beskriver att vikt läggs att via retorikens logik förklara värderingarnas mening för att internt enligt praktikens logik (Czarniawska, 2015) säkerställa att de absorberas in i de handlingar och sociala interaktioner som sker organisatoriskt av samtliga medlemmar, såsom intervjupersonen från detaljhandeln beskriver hur värdeorden måste levas och inte bli en skrivbordsprodukt. De största delarna av det empiriska materialet tyder dock på, sett ur ett helhetsperspektiv, att överföring av värderingar blir till en del av ett handlingsnät som möjliggörare för att den organisatoriska resiliensen skall kunna fortsätta att utvecklas evolutionärt tack vare ett aktivt skapande och återskapande av en gemensam förståelse. De så kallade onboardingprocesserna blir därmed ett forum för organisering som syftar till att med större kraft koncentrera den samlade resurs av kunskap som finns inom organisationen. Det tycks dessutom vara av extra vikt att överföra denna förståelse för de organisationer i fallstudien med behov av eget initiativtagande, som konsultbolaget eftersträvar, men även för dem vars värdegrund är en del av att utföra uppdraget på ett samhälleligt tillfredsställande sätt, såsom myndigheten och universitetet uppger.

Alvesson (2002) menar att om den objektifierade värdegrunden skall träda i kraft som ett stärkande element för organisationen och bli till kollektivt sammansvetsande normer som genererar effektivitet, innovation och lönsamhet, så kan vi inte enbart rikta fokus mot hur en ledare implementerar definitioner av värdeorden och tänka att detta per automatik leder till ett optimalt agerande, som Simons (1994) hävdar. Respondenten från detaljhandeln menar att det som ledare handlar om att 'walk the talk' och genom handling istället för enbart med ord visa vägen, våga lita på att alla medarbetare har den kapacitet som krävs för att själva våga och kunna ta ansvar med hjälp av värderingarna. Först då fylls med den mening som organisationsstrukturen behöver absorbera i såväl beslut som agerande som systematik,

oavsett roll eller enhet. Konsultbolagets ledare ger även hen sin syn på att överföra retorik till praktik och här handlar det om att som ledare aktivt ta bort kontraproduktiva system som hindrar värdeorden att översättas i handling av alla aktörer inom organisationen, så att en kollektivt absorberad värdegrund, inte av artefakternas konstruktion, hindrar utvecklingspotential. Ur ett analytiskt perspektiv så tycks det med andra ord handla det om, precis som Czarniawska (2015) tangerar, att vikt behöver läggas vid att tvärvetenskapligt beakta samtliga former av integrerande av organisationens värdegrund genom de handlingar och socialiseringsprocesser som äger rum inom och utanför organisationen, för att på så vis se hur organisationskultur och med denna en organisatorisk resiliens alstras via värdeorden likt det resonemang som Alvesson (2002) för. Värdeord riskerar således i en tolkning av ovanstående resonemang att förbli objektifierade ting och således inte ett möjliggörande verktyg som ingår i ett handlingsnät för resiliensbyggande om värdeorden inte brukas av aktörer, överförs i ageranden och genom handling och organisering förvandlas till mer än en skrivbordsprodukt.

5.3 Subtila ledtrådar

De sociala mönster av relationsbildande som innan var fysiska möten sker nu istället via digitala mötesplattformar i alla organisationer. Flera har under de senaste månaderna vant sig och skapat ett handlingsmönster som trots allt fungerar, allt för att ta hand om de sociala och kulturskapande resurser som upparbetats för att erhålla organisatorisk resiliens enligt Andersson (2018) ex. så som Universitetet och Myndigheten beskriver det.

Att tvingas ställa om stora delar av verksamhetens organiserande av handlingar kan leda till osäkerhet. Exempelvis så framför trossamfundets och den ideella föreningens intervjupersoner att tätare information har efterfrågats och myndigheten likväl som universitetet har behövt ställa om till att säkerställa arbete från hemmiljö vilket det inte i denna utsträckningen funnits en vana för hos anställda och studenter. Hos andra finns en vana och de ser det därför som en mer normal situation. Detta ger konsekvensen att medarbetare tycker att det känns som rätt agerande och att det snarare är att röra sig mot det nya normala än att behöva tackla något onormalt (Weick, 1995), vilket konsultbolagets intervjuperson uttrycker. Andersson och Tengblad (2018) beskriver att organisationer som besitter en resiliens behåller denna även om kontexten ändras. En ren reflektion från uppsatsförfattarnas sida blir således att erfarenheter som på något vis samlats under en lång tid genererar en trygghet till digitaliserade kommunikationsmöjligheter och därav upplevs inte detta som en stor omställning för dem som även innan kristiden samlat en kollektiv förståelse av detta forum. Utifrån vad Tengblad (2018) menar så kan ett ignorerande av densamma tära på eller minska den organisatoriska resiliens som byggts upp och kräver uppmärksamhet från såväl ledare som medarbetare om de gemensamma resurserna i resiliensbyggandet inte tas i beaktning. De ovan nämnda intervjupersonerna belyser att det varit viktigt för deras organisationer och att handlingar som behövts för att stävja osäkerheten i den mån det varit möjligt har agerats på. Alla olika omständigheter initierar när osäkerhet uppstår en sensemakingprocess som kräver ett letande efter bevismaterial, (Weick, 1995), för att lägga

ett tillräckligt fint pussel för att ta sig ur situationen, som Luhmann (1993) förklarar kring förberedandet inför kriser. Konsulten förklarar hur nya vägar behöver uppfinnas genom att exemplifiera hur hen hjälpt en klient att ta sig igenom denna kris och hävt osäkerheten genom att en nödvändig konferensen genomförs digitalt. När organisationerna upplever att det onormala tagits tag i, med hjälp av kollegiets kraft, så visar sig en stolthet över den organisatoriska identitetens kapacitet. Universitetets intervjuperson visar detta genom att på ett positivt sätt uttrycka förvåning över den snabba digitala omställningen, och bevisen på vad man som team kan genomföra reflekterar denna stärkta identitet, Weick (1995), vilket i sin tur genererar en känsla av att organisationen kan och vågar utifrån uppsatsförfattarnas tolkning.

De subtila ledtrådar, Weick (1995), om hur någon egentligen reagerar, försvinner när bilden aktivt stängs av, som hos myndigheten, vilket bidrar till att viktiga delar i den sociala resursen inom resiliensbyggandet också försvinner (Andersson, 2018). Kultur behövs enligt Andersson (2018) för att kunna uppnå organisatorisk resiliens och denna är i behov av sociala relationsbygganden för att lyckas växa sig stark. Ledaren för den ideella föreningen uttryckte detta med samtalen vid kaffeautomaten som försvann då social distansering var ett faktum. Det handlar om att skapa mening genom agerande, (Weick, 1995), via sociala handlingar som i sin tur leder till ett identitetsskapande vilket stärker de sociala resurserna i ett organisatoriskt resiliensbyggande (Andersson, 2018). Det blir också ett sätt att visa att man är medveten om den egna individualiteten hos medarbetarna och kan vara en väg för ledaren att visa på den normalitet som pågår även i tider som dessa, såsom 'Coronafria' nyhetsbrev som ledaren inom trossamfundet använder. Detta tillsammans med den respons som på olika sätt under dessa veckor kommit från intressenter utanför de formella organisationerna har i samtliga fallstudier beskrivits som oväntat stärkande för den organisatoriska känslan av stolthet, som exempelvis myndigheten betonar när hen uppger den respons som medborgare givit i form av förtroende för såväl myndighetsutövandet som för olika instansers samverkan i kristid. Inom organisationerna bygger det vidare på den sociala resursen i den organisatoriska resiliensen (Andersson, 2018).

Ur ett analytiskt perspektiv syns att den sociala resursen inom resiliensbyggandet utsätts för prövning när endast digitala möten förekommer. Alla arbetar med det och några tycker det fungerar bra, men totalt sett saknar många de mellanmännsliga kontakter som annars förekommer och som är viktiga byggstenar för den sociala resursen. Den tysta kommunikationen som sker när människor möts och tar del av de signaler som sänds ut i det fysiska mötet tycks saknas när de uteblir. Intervjupersonen från myndigheten beskriver att hummanden och ansiktsuttryck fattas för att helt förstå och socialisera i den digitala mötesformen. På så vis kan de subtila signalernas dignitet för den organisatoriska sensemakingen förstås och den roll som dessa har för ett organisatoriskt resiliensbyggande.

6 Slutdiskussion

Denna studie har syftat till att besvara frågan;

Hur skapas organisatorisk resiliens i kristid genom den organisering som sker ?

Nedan redogörs således för den slutsats som analysen av det empiriska materialet sammanfattat resulterat i.

Av analysen framkommer att beslutstrukturer som objektifierats såväl formellt som informellt indirekt påverkar skapandet av resiliens för organisationen. Studien visar att oavsett strukturell utformning av beslutsordningen så kan denna, om den distinkt kopplar till den enskilda organisationens identifierade grundläggande behov, i sig generera viktiga komponenter i form av tillit och trygghet för de interna aktörerna. Analysmaterialet visar således på att det för ett skapande av organisatorisk resiliens, snarare tycks finnas en betydelse för *hur* och *varför* beslutsstrukturerna är utformade som de är än *att* de ser ut som de gör. Ur ett konstruktivistiskt synsätt så blir beslutsstrukturerna inom organisationen i ett handlingsnät till artefakter som möjliggörare till den organisering som krävs för resiliensbyggande.

Övriga konstruktioner som stödjer denna process kan vara värdeord, men enbart om de blir till aktörer i handlingsnätet genom att integreras i ageranden. För att värdeord ska bli verktyg i resiliensbyggande och meningsskapande så räcker det inte endast att översätta dessa retoriskt för att deklarerat dem som sanningar. Istället tyder studiens resultat på vikten av att förstå vilka komponenter som är av essens för skapandeprocessen i att uppnå resiliens. Uppsatsförfattarna har sett att organisationernas värdeord tillkommit på olika sätt men det är oväsentligt *att* de finns, det viktiga är *hur* de används och *vad* de fylls med för mening för att ur ett sensemakingperspektiv skapa identitet för organisationen och på så sätt öka den sociala resursens kraft i den spiralformade cirkelrörelse som göder det organisatoriska resiliensskapandet.

Ett identitetsskapande byggs upp över tid för att säkerställa den tillit som byggs inom och utanför organisationens formella gränser, och för detta krävs, enligt analysen i denna studie, ett organisatoriskt tålamod. Det organisationerna vinner på detta tålamod är stolthet och en känsla av egenansvar som medarbetarna erhåller och använder för att öka den sociala resursen i resiliensbyggandet. Ett resiliensskapande noteras i studien av uppsatsförfattarna även handla om att som organisation våga granska och ifrågasätta de rådande strukturer och artefakter som finns inom organisationen och vid behov aktivt revidera moment som verkar kontraproduktivt för processen att skapa organisatorisk resiliens.

När omställningar sker i en verksamhet belyses i analysen vikten av att organisationen är uppmärksam på de osäkerheter som signaleras, då dessa om de motverkas genom handlande kan rädda den resiliens som är uppbyggd och som annars riskerar att söndras.

För att skapa den organisatoriska resiliens som behövs såväl under en kristid som under normala förhållanden så behöver sociala resurser prioriteras.

En tanke här blir således från uppsatsförfattarnas sida att vikten av sociala relationer inte enbart handlar om att fysiskt vara närvarande, de mentala avståndet individer emellan kan på många sätt underhållas på många andra sätt. De subtila signalernas dignitet för att stödja och ge näring till de sociala resurserna behöver värderas av organisationerna och dess roll förstås för ett organisatoriskt resiliensbyggande.

6.1 Vidare studier och uppsatsförfattarnas praktiska bidrag

De teorier som är valda för denna studie har fyllt ett för uppsatsförfattarna tillfredsställande syfte då de var och en för sig och tillsammans skapat den trianguleringsmöjlighet som krävts för att besvara forskningsfrågan i studien. Intressant att se hade varit hur forskningsvärlden ur ett sociologiskt studieperspektiv ytterligare hade fördjupat de diskussioner kring ämnet som i denna studie kommit upp. Då uppsatsförfattarna initialt hade en önskan om att även tillföra kvantitativt material så hade det varit intressant i kommande forskning i ämnet att även få in kompletterande analysmaterial ur denna synvinkel för att ytterligare utöka studiens träffsäkerhet gällande förståelsen kring vilken roll som den sociala resursen spelar inom det organisatoriska resiliensbyggandet.

Det bidrag som vi hoppas att denna studie kan tillföra till dig som inom organisationerna aktivt på ett eller annat sätt arbetar med organisationsutveckling är vikten av att förstå inte bara de mest uppenbara, dvs finansiella, tekniska och sociala resurser, utan ytterligare en dimension av hur en på ett tvärvetenskapligt vis kan behöva belysa de subtila ingredienserna, som enligt vår studie, framträder som oumbärliga för ett skapande av organisatorisk resiliens. I kristid framträder det som annars inte syns och med denna insikt kan vi på ett rikare sätt förstå och vidareutveckla organiseringens olika komponenter.

7 Referenser

- Andersson, T (2018). *Chapter 9. Followership: An important social resource for organizational resilience.*
- Alvesson, M (2002). *Understanding Organizational Culture.* SAGE Publications, London
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2., [rev.] uppl.* Liber, Stockholm
- Collin, J & Porras, J (1991). *Organizational vision and visionary organizations.* California management review, Fall, Vol.34(1), p.30
- Cretney, R. Bond, S. (2014). 'Bouncing back' to capitalism? Grass-roots autonomous activism in shaping discourses of resilience and transformation following disaster. *Resilience*, Vol. 2, No. 1, pp 18-31
- Czarniawska, B (2009). *Organizing in the Face of Risk and Threat.* Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
- Czarniawska, B (2015). *En teori om organisering.* Studentlitteratur, Lund
- Eriksson-Zetterquist, U et. al (2015). *Organisation och organisering.* Liber, Stockholm
- Folkhälsomyndigheten 1, (2020). *Frågor och svar.*
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/fragor-och-svar/> (hämtad 2020-03-30)
- Folkhälsomyndigheten 2, (2020). *Information till lärosäten och gymnasieskolor om covid-19.*
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/verksamheter/information-till-skola-och-forskola-om-den-nya-sjukdomen-covid-19/information-till-larosaten-och-gymnasieskolor/> (Hämtad 2020-04-25)
- Lind, R (2019) *Vidga vetandet,* Studentlitteratur AB, Lund
- Lindgren Mellberg, C. Torwald. P (2020). *Ordträd på titelsida.* Gjort på www.wordle.net med Empirimaterialet samt bortsällning av de vanligaste svenska orden
- Luhmann, N (1993). *Risk: A sociological theory.* Walter de Gruyter, New York
- MacKinnon, D. Derickson, K (2012). *From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism.* Progress in Human Geography, Vol. 37, No. 2, pp 253-270
- Meyer, J. Rowan, B (1977). *Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony.* American Journal of Sociology, Vol 83, No 2, pp 340-363

MSB (2014). *Vad är en kris*. <https://www.sakerhetspolitik.se/Krisberedskap/Vad-ar-en-kris/> (hämtad 2020-04-25)

NE 1 (2020). *Andra världskriget*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/andra-världskriget> (hämtad 2020-04-14)

NE 2 (2020). *Eurokrisen*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/eurokrisen> (hämtad 2020-04-14)

NE 3 (2020). *Spanska sjukan*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/spanska-sjukan> (hämtad 2020-04-14)

Patel, R. & Davidson, B. (2014). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Regeringen (2020). *Förbud mot allmänna sammankomster eller offentliga tillställningar med fler än 50 deltagare*.

<https://www.regeringen.se/artiklar/2020/03/forbud-mot-allmanna-sammankomster-eller-offentliga-tillstallningar-med-fler-an-50-deltagare/> (Hämtad 2020-04-25)

Simons, R (1994). *How top managers use control systems as levers of strategic renewal*. Strategic management journal, Vol. 15, aug pp.169-189

Svenska Institutet, 2020. *Samtalet om Sverige 15–21 april 2020*. Svenska Institutet, 2020-04-22, Stockholm

Taylor, F. (1911). *The principles of Scientific Management*. Harper, New York

Tengblad, S (2018). *Resilient leadership: Lessons from three legendary business leaders*.

Thomsson, H (2010). *Reflexiva intervjuer*. Studentlitteratur, Lund

Weick, K (1988). *Enacted sensemaking in crisis situations*. Journal of Management Studies. Vol. 25, No. 4, pp. 305-317

Weick, K (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications inc., California

Weick et al. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. Organization Science, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421

Bilaga 1

HEJ!

Hur agerar vi och Vad har vi för nytta av värderingar ?

Vi heter Caroline Lindgren Mellberg och Pierre Torwald och går sista terminen på kandidatprogrammet i ekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vi skriver till dig för att höra om du skulle vara intresserad av att ställa upp på en intervju om 30 - 45 minuter som en del av en studie för vår kandidatuppsats i Management.

Syftet med studien är att förstå vilken betydelse värderingar har för vad som sker i organisationer inom olika sektorer och branscher när det uppstår en krissituation. Vi är intresserade av att förstå ifall nya sätt att arbeta och agera uppstår, och i så fall varför.

Studien är inte om din organisation som sådan utan berör snarare de handlingar som sker. Vi letar alltså inte efter "rätt eller fel" utan efter att få en förståelse för vad som görs och om det har ändrats på något sätt det senaste året.

Då vi bedriver studier på akademisk nivå så finns det etiska regler som vi förhåller oss till. Dessa innebär bl.a. att all information som vi får tillgång till endast får användas och behandlas av oss. Då detta är en kandidatuppsats så kommer det skrivna materialet att granskas löpande, men vi vill informera om att vid behov kan personer (handledare och examiner) som är med i granskningsprocessen även få del av oanonymiserat material i bearbetningsprocessen. Det färdiga arbetet är en offentlig handling och kommer att publiceras av biblioteket vid Göteborgs Universitet. Såväl du som din organisation kommer att anonymiseras och ångrar du dig någon gång under processen så kan du när som helst avbryta din medverkan.

Slutligen vill vi gärna spela in intervjun för att säkerställa en korrekt återgivning av det som sägs och undrar därför om vi har ditt samtycke till att även göra en ljudupptagning.

***Hoppas att vi kan få din berättelse, den skulle betyda mycket för oss.
Ser fram emot ditt besked!***

***Vänliga hälsningar
// Pierre & Carro***

Bilaga 2

Intervjumall:

Område för empiriskt material:	Inledande frågeställning:
<i>Rollen och arbetsuppgifterna: Kontext</i>	Vad innebär din anställning och vad har du för roll inom organisationen ? Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig? Av de arbetsuppgifterna du har idag, vilka är viktigast att genomföra i dag skulle du säga? Är dessa arbetsuppgifter som du nu nämner viktiga för någon annan?
<i>Prioriteringar, Beslut : Organiserandet av handlingar</i>	Kan du beskriva hur du resonerar när du gör dina prioriteringar, hur går det till? Vem eller vilka påverkar vilka prioriteringar som skall gälla, är det egen magkänsla eller är det kommunikation uppifrån? Hur ser beslutsprocessen ut, hur går ni idag tillväga, för att fatta olika beslut?
<i>Planer : Sensemaking och verkställande</i>	Kan du beskriva hur du resonerar när du gör dina prioriteringar, hur går det till? Vem eller vilka påverkar vilka prioriteringar som skall gälla, är det egen magkänsla eller är det kommunikation uppifrån? Hur ser beslutsprocessen ut, hur går ni idag tillväga, för att fatta olika beslut?
<i>Värderingsarbete: Värderingars befintlighet, uppståndelse och nyttjandegrad</i>	Vilka värderingar är det som ni som organisation alltid har med er i det ni gör verksamhetsmässigt? Hur har dessa uppkommit ? På vilket sätt brukar ni luta er mot dem i det som görs vanligtvis? Hur förmedlas dessa vanligtvis vidare till medarbetare? På vilket sätt kommer era värderingar in i beslutsfattandet för dig? Brukar ni säkerställa att era värderingar efterföljs och nyttjas i olika arbetsmässiga situationer?
<i>Kommunikation och samarbete: Kontext, handlingar, sensemaking och värderingar</i>	På vilket sätt kommunicerar ni med varandra idag inom organisationen? Skiljer det sig mot hur ni tidigare kommunicerade ? Vad är de största skillnaderna i att utföra olika processer och samtidigt hålla social distansering? Kan du se att dagens kommunikationskanaler påverkar era värderingar på något sätt (i positiv eller negativ bemärkelse) ?
<i>Information & medbestämmande: Handlingar, kontext, värderingars nytta</i>	På vilket sätt kommunicerar ni med varandra idag inom organisationen? Skiljer det sig mot hur ni tidigare kommunicerade ? Vad är de största skillnaderna i att utföra olika processer och samtidigt hålla social distansering? Kan du se att dagens kommunikationskanaler påverkar era värderingar på något sätt (i positiv eller negativ bemärkelse) ?
<i>Identifiering av framtida behov: Nytta</i>	Vad har du upptäckt nu som varit särskilt utmanande under de senaste veckorna, om du utgår från ditt uppdrag i organisationen? Finns det något som du redan idag känner att du kommer ta med dig som lärdom för din organisations framtida arbete när denna annorlunda period är över, vad i så fall? Vad är det som vi har glömt att fråga dig angående värderingar och vad de betyder för ert arbete idag?