



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Att leda under och efter en tid av kris

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT23

Kandidatuppsats

Författare: Edvard Orvefors 010521

Författare: Tobias Celestian Hagman 991120

Handledare: Vedran Omanovic

Förord

Författarna av studien vill rikta ett stort tack till samtliga medverkande som ställt upp och deltagit i studien. Vidare riktas ett stort tack till de respondenter inom försäkringsbolaget som ställt upp på intervjuer och gjort resultatet av uppsatsen möjligt.

Vi vill även tacka vår handledare Vedran Omanovic vid Handelshögskolan Göteborgs universitet för all feedback och handledning.

Författarna intygar även att båda parter har bidragit till studien i samma omfattning och utsträckning.

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, juni 2023.

Edvard Orvefors

Tobias Celestian Hagman

Sammanfattning

Coronapandemin är en kris som drabbat samhället hårt och har under de senaste åren påverkat stora delar av världen. Ekonomin, politiken, säkerheten och människors hälsa har stått inför stora påfrestningar under coronapandemin, vilket i många fall påtvingat ett förändrat ledarskap. Coronapandemin har dock, sedan ett år tillbaka, varit över och coronaviruset är inte längre en samhällsfarlig sjukdom. Kommande studie kommer därför att undersöka om och hur coronapandemin kan ha förändrat organisationer och deras ledarskap, både under och efter att den inträffat. Studien utgår från ett försäkringsbolag som ämnar att bidra med en kontextuell förståelse över om och hur pandemin kan ha påverkat organisationen och dess ledarskap. Utvalda teorier rörande organisationsförändring, definierat ledarskap, situationsanpassat ledarskap samt ledarskap i kris har använts som verktyg för att få djupare förståelse och analys av syftet. Studien förhåller sig till en kvalitativ ansats där semistrukturerade intervjuer har genomförts. Intervjuerna innefattar medarbetare såväl som ledares uppfattning kring om och hur både organisationen och ledarskapet kan ha förändrats på grund av coronapandemin. Det studien kom fram till är att majoriteten av respondenterna upplevt förändringar i både organisationen och ledarskapet, och detta både under och efter det att pandemin var över. Studien visar vidare att de organisatoriska förändringar som faktiskt lyckats och som är mest omtyckta, både under och efter pandemin, grundar sig i en medverkan och intresse från medarbetare i företaget. Coronapandemin har även krävt ett förändrat ledarskap, som överlag blivit mer relationsbaserat på företaget i samband med krisen, och fortsatt än idag. Hur man som anställd upplevt de förändringar som följt av coronapandemin beror till stor del på vilken avdelning man arbetat på och ens relation till sin chef. Det upplevda ledarskapet har således berott på vem ens chef är som person och hur denne utövar sitt ledarskap i samband med krisen. Fortsättningsvis har coronapandemin inneburit en viss minskning i kontroll som chefer har över sina anställda, vilket även inneburit en ökad frihet för personalen som haft mer kontrollerande chefer innan pandemin.

Nyckelord: Organisatorisk förändring, förändrat ledarskap, coronapandemin, ledarskap i kris, situationsanpassat ledarskap.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte & forskningsfrågor	6
1.4 Uppsatsens disposition	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Organisatorisk förändring	8
2.2 Ledarskapsteori	9
2.3 Situationsanpassat ledarskap	10
2.4 Ledarskap under kris	10
3. Metod	12
3.1 Forskningsstrategi	12
3.2 Urval	13
3.3 Datainsamling	15
3.4 Dataanalys	17
3.5 Forskningsetiska hänsynstaganden	17
3.6 Studiens trovärdighet	18
4. Empiri	20
4.1 Innan coronapandemin	20
4.1.1 Organisationen innan coronapandemin	20
4.1.2 Ledarskapet innan coronapandemin	20
4.2 Under coronapandemin	21
4.2.1 Organisationen under coronapandemin	21
4.2.2 Ledarskapet under coronapandemin	22
4.3 Efter coronapandemin	24
4.3.1 Organisationen efter coronapandemin	24
4.3.2 Ledarskapet efter coronapandemin	25
4.4 Sammanfattning av empiri	26
5. Analys	28
5.1 Organisatorisk förändring	28
5.1.1 Under pandemin	28
5.1.2 Efter pandemin	29
5.2 Ledarskapet	30
5.2.1 Under pandemin	30
5.2.2 Efter pandemin	31
6. Slutsats	33
6.1 Forskningsbidrag	34
6.2 Begränsningar och förslag beträffande vidare forskning	35

1. Inledning

I studiens inledande kapitel presenteras ämnet coronapandemin och hur denna kris kan ha påverkat organisationen och dess ledarskap. Tidigare forskning presenteras för att tydliggöra en bakgrund till ämnet och därefter problematiseras ämnet utifrån identifierade kunskapsluckor.

1.1 Bakgrund

Sverige har drabbats av ett flertal olika kriser genom historien, där internationella kriser bland annat har kommit till följd av pandemier. En pandemi beskriver Folkhälsomyndigheten (2023) vara ett nytt influensavirus som drabbar människor i stora delar av världen. Det var i slutet av 2019 som den världsomställande coronapandemin uppkom genom ett virus kallat Sars-CoV-2 (Severe acute respiratory syndrome-coronavirus-2) med sitt ursprung från Kina (Riksdagen, 2020). Vad som började som ett virus, vars spridning enbart påverkade några enstaka individer, kom snart att påverka stora delar av Kinas befolkning för att senare drabba hela världen.

Med pandemin följde stora förändringar för hela världen, inte minst för ekonomin, politiken, hälsan och säkerheten (Mustajab m.fl., 2020). Mustajab m.fl. menar att krisen som uppstod till följd av coronaviruset därför särskiljer sig från tidigare kriser eftersom den drabbade hela samhället i stort snarare än enstaka organisationer. Den dagliga verksamheten som de flesta organisationer runt om i världen utgörs av, förändrades drastiskt av pandemin. Vardagliga arbetssysslor som exempelvis fysiska möten och kundmöten blev digitala, och individens arbetsplatser byttes ut mot hemmakontor. Den externa kris och de restriktioner som coronapandemin medförde har ställt högre krav på organisationer att möta och hantera dessa utmaningar genom omorganiseringar och anpassningar. Coronapandemin har krävt organisatorisk förändring för de flesta organisationer och för samhället i stort (Gössling m.fl., 2021). Vid implementering av organisatorisk förändring har ledarskapet en väsentlig roll (Burke, 2017; Ford m.fl. 2021). Om och hur organisatoriska förändringar har skett och lyckats under pandemin beror till stor del på ledarskapet i organisationen, där ett optimalt ledarskap vägleder medarbetarna genom förändringen (Chong m.fl., 2016).

Organisatoriska förändringar och kriser är ständigt förekommande och organisationers ledarskap behöver därför anpassas och vara flexibelt för att möta dessa (Aarum m.fl. 2005), och coronapandemin är inget undantag. Hur och varför ledarskap förändras har stor betydelse för organisationers framtid, menar Haddon m.fl. (2015). Under pandemin har människor tvingats jobba hemifrån, oroa sig över smittspridningen och ta hand om barn som stannat hemma från skolan. Frågan som många ledare ställde under pandemin var vad de kunde göra för att skapa de bästa möjliga förutsättningarna under denna svåra tid. Men Haddon m.fl. (2015) menar att det inte är lätt att veta vilket ledarskap som är det mest effektiva för att leda en organisation genom kriser, vilket gjorde situationen än mer komplex.

Enligt Krisinformation (2023) anses dock inte coronapandemin längre vara en allmänfarlig eller samhällsfarlig sjukdom. Coronaviruset är ännu anmälningspliktigt och konstaterade fall rapporteras fortfarande, men viruset betraktas inte längre som en pandemi för samhället. Regeringens restriktioner har därav lättat och Folkhälsomyndigheten (2023) menar att allt fler arbetsplatser nu börjar återgå till arbete på plats och att det nu är arbetsgivare som bär ansvaret att avgöra vilka åtgärder som behöver vidtas för att förebygga eventuell smittspridning. Även inom forskning börjar coronapandemin nu beskrivas som ett dåtida fenomen (La Sala, 2022). Runt om i världen blir olika länders restriktioner allt färre och arbete på plats blir mer och mer förekommande. Detta leder till nya organisatoriska förändringar som ledare står inför. Många ledare och organisationer befinner sig nu i en fas av att antingen försöka återskapa det gamla normala, som det såg ut innan pandemin, eller anpassa sig till ett nytt normalläge med hänsyn till eventuella förändringar som följt coronapandemin.

Studien har sin utgångspunkt i ett mindre internationellt försäkringsbolag. Coronapandemin är en kris som påverkat de flesta företag i Sverige där försäkringsbolaget ämnar bilda en kontextuell bild över om och hur organisationer och ledarskap kan ha förändrats under och efter pandemin. Företaget har kontor i flera länder runt om i världen, med huvudkontor i Göteborg. Försäkringsbolaget har omkring 130 anställda varav 80 arbetar från kontoret i Göteborg där personalen jobbar inom allt ifrån HR, underwriting och finansiell planering till IT och administration.

1.2 Problemdiskussion

Ledarskap kan vara helt avgörande när det kommer till att effektivt kunna navigera genom kristider (Haddon m.fl., 2015; Aarum m.fl. 2005). För att förstå om och hur förändringar skett i ledarskapet på grund av coronapandemin, är det av vikt att förstå om och hur organisationen förändrats av pandemin. Coronapandemin har i många fall drastiskt ändrat både hur och var ledare och anställda har utfört sitt arbete (Stoker, 2021). Coronapandemin har drabbat samhället i stort och blivit en extern kris för de flesta organisationer i Sverige såsom i övriga världen. Många organisationer och dess ledare har därför behövt vidta åtgärder för att minska smittspridning till allra högsta grad och följa de restriktioner som införts av regeringen. I studien undersöks hur detta kan ha gått till i praktiken och hur pandemin kan ha förändrat organisationen och ledarskapet i ett verkligt fall.

På de flesta arbetsplatser har restriktionerna inneburit tvingande organisatoriska förändringar, bland annat kring arbete på distans, vilket tidigare studier visar kan kräva ett förändrat ledarskap. Purvanova och Bono (2009) menar att arbete på distans för anställda och chefer innebär nya krav och omställningar i sättet att leda och att det är svårt att applicera samma form av ledarskap och liknande inverkan på distans som på plats. Med tanke på den, för många, tvingande omställningen till distansarbete som coronapandemins kris innebar, ämnar studien undersöka hur detta potentiellt tvingat en förändring i försäkringsbolagets organisation och ledarskap. Även hybridarbeten, som

syftar till arbete på arbetsplatsen och på distans, är vanligt förekommande både under och efter pandemin, vilket även Gauger m.fl., (2022), menar kan skapa utmaningar för ledarskapet.

Hur organisationer och ledarskap förändrats under coronapandemin är ett ämne som blir alltmer intressant att studera (Stoker, 2021, Mustajab m.fl., 2020, Eichenauer m.fl., 2022). Trots att ämnet redan studerats till viss del, både under och efter pandemin, är det fortfarande av intresse att studera. Detta eftersom ingen organisation är den andra lik, och de förändringar som skett i organisationer och i ledarskap kommer att se olika ut samt mynna ut i olika resultat. Fortsättningsvis avser vi genom studien även undersöka vad dessa förändringar i organisationen och ledarskapet under pandemin innebär för den nutida organisationen och ledarskapet när coronapandemin är över. Detta ämnas uppnås genom att först förstå om och hur organisationen och ledarskapet kom att förändras under pandemin, för att därefter undersöka om dessa eller andra eventuella förändringar är synliga i dagens organisation och i det ledarskap som bedrivs nu, efter att coronapandemin är över. Om och hur organisationen och ledarskapet förändrats av coronapandemin idag är också ett intressant ämne som inte är särskilt efterforskat men som bör undersökas eftersom ledarskapet har en betydande roll under tider av förändring (Brolin, 2016). En noggrann analys och bearbetning över hur man hanterat krissituationer är även en viktig del att vara medveten om för att kunna hantera framtida kriser och potentiellt förbättras inför liknande situationer (Nyenswah m.fl., 2016).

1.3 Syfte & forskningsfrågor

Syftet med studien är att bidra med ökad förståelse kring om och hur coronapandemin förändrat organisationen och ledarskapet under och efter det att pandemin inträffat. För att uppnå syftet kommer organisationen och ledarskapet under och efter coronapandemin undersökas i ett försäkringsbolag.

Forskningsfrågor:

För att besvara studiens syfte utgör nedanstående forskningsfrågor underlag som har anknytning till den insamlade empirin och teoretiska referensramen.

- Har ledarskapet förändrats av coronapandemin och i så fall hur?
- Har organisationen förändrats av coronapandemin och i så fall hur?

1.4 Uppsatsens disposition

Studiens andra kapitel redogör den teori som ligger till grund för studien. I den teoretiska referensramen förs en genomgång av teori kring organisatorisk förändring, och begreppet ledarskap definieras för studien. Det tas även upp teorier kring situationsanpassat ledarskap samt ledarskap under kris. I studiens tredje kapitel redogörs studiens metodbeskrivningar beträffande vald forskningsstrategi, organisation och intervjupersoner. Kapitlet beskriver även studiens insamling och analys av data samtidigt som etiska ställningstaganden och trovärdigheten beskrivs. Det fjärde kapitlet i studien behandlar empirin som samlats in, närmare bestämt de 12 intervjuer som utgör uppsatsens forskningsområde. I kommande kapitel delas empirin upp i tre tidsperioder, närmare bestämt innan, under och efter coronapandemin. I de tre tidsperioderna, vilket empirin är uppdelad i, presenteras alltid organisationen först. Därefter presenteras empiri som berör ledarskapet under de tre tidsepokerna. I det sjätte kapitlet behandlas analysen av empirin. Analysen finner stöd i den teoretiska referensramen som beskrivs i studiens andra kapitel. Slutligen avslutas studien med ett sjunde kapitel som beskriver framkomna slutsatser vilka ansluts till studiens frågeställningar och syfte. I det sjunde kapitlet benämns även vilket forskningsbidrag studien bidragit med, samt begränsningar av studien.

2. Teoretisk referensram

De teorier som används i studien avser vi, vara väl utvalda verktyg för djupare analys och förståelse för att nå syftet eftersom teorierna anses vara relevanta för undersökning av om och hur organisationen och ledarskapet förändrats av coronapandemin. I kapitlet beskriver vi teorier kring ledarskap, situationsanpassat ledarskap, ledarskap under kris och organisatorisk förändring samt hur dessa kompletterar varandra.

2.1 Organisatorisk förändring

Utöver att undersöka företagets ledarskap, är även en förståelse kring organisatoriska förändringar intressanta att undersöka. Mer specifikt kan det vara intressant att se om och hur företaget haft några organisatoriska förändringar under coronapandemin samt om dessa förändringar även påverkat ledarskapet.

En lämplig teori att undersöka eventuella organisatoriska förändringar i företaget, kopplat till dess ledarskap, är teorin kring om organisatoriska förändringar antingen sker via planering av ledare eller genom intresse och nyfikenhet (Czarniawska, 2015). Czarniawska menar att de flesta förändringar sker genom människors nyfikenhet och intresse snarare än genom planering av ledare. Det som kännetecknar planerade förändringar är de som är avsiktliga och noggrant planerade med ett bestämt mål att uppnå (Dye & Mills, 2009). Alla planerade organisatoriska förändringar, som Czarniawska (2015) likställer med begreppet reformer, beskrivs medhava till synes patologiska drag i form av likartade skador. Reformen innebär bland annat skador som tömda resurser, att målet blir utbytt till metoden i sig och människors psykiska lidande. Czarniawska (2015) påstår dock inte att alla reformer är dömda att misslyckas. Balogun (2006) menar att runt 70 procent av alla organisatoriska förändringar misslyckas med att uppnå dess avsedda mål. Ett motstånd till förändringar kan dock betraktas som en naturlig del i processen för förändringen och genom att inkludera motståndet förbättras chansen att förändringen lyckas (Thomas & Hardy, 2011).

Ett system kan inte förändra sig självt, utan kräver utomstående faktorer för att visa på tydlig förändring (Czarniawska, 2015). Vad som får en organisatorisk förändring att lyckas eller ej beror till största del på medarbetarna och deras intresse (Balogun, 2006; Lewis & Seibold, 1998). Förändringar som grundar sig i och lyckas genom människors delaktighet och intresse, förekommer därför oftare (Ahrenfelt, 2013). Dessa oplanerade förändringar har även större förmåga att spridas till andra organisationer, bland annat genom frivillig imitation eftersom de har sin grund i människors eget intresse och nyfikenhet snarare än ledningens (Czarniawska, 2015). Men eftersom dessa förändringar inte planerats av någon ledare i en organisation, blir även ledarens önskan kring huruvida förändringen bör ske eller ej ofta irrelevant.

Jacobsen (2019) beskriver att organisationsförändringar kan grunda sig i externa påtryckningar eller av interna drivkrafter. Coronapandemin i sig var varken en planerad förändring eller en förändring som skedde på grund av medarbetares intresse, utan snarare en extern kris som skapade påtryckningar till förändring för många företag. Pandemin krävde i många fall förändring, bland annat i form av restriktioner och distansarbete, som påverkade de flesta organisationer och samhället i stort (Gössling m.fl., 2021). Hur och i många fall även när dessa eventuella förändringar utfördes under coronapandemin, var dock i de flesta fallen upp till företagen själva att bestämma. De förändringar, som ledare har behövt ta beslut kring, har då antingen grundat sig i medarbetares intresse eller genom noggrann planering från ledare (Czarniawska, 2015). Vidare kan samtliga av de potentiella organisatoriska förändringar som skett efter pandemins bortgång grunda sig i reform av ledarskapet eller genom intresse från personalen eftersom alla tvingande restriktioner då var borttagna. Huruvida de eventuella förändringar som uppstod i försäkringsbolaget i början, under och i slutet av pandemin var planerade av dess ledare eller ej, avser studien att svara på.

2.2 Ledarskapsteori

Ledarskap är ett ämne som studerats över lång tid, men trots mängden teorier som finns kring ämnet, finns det inte någon enstaka definition att enas om (Grint, 2010; Svenningsson & Alvesson, 2010). Grint beskriver flera olika teorier kring att definiera ledarskap, bland annat definitioner kring personlighetsbaserat- eller processbaserat ledarskap, som syftar till ett mer informellt sätt att leda. Därav finns behov av att definiera begreppet ledarskap i samband med skapandet av studien. Den positionsbaserade beskrivningen av ledarskap syftar till den formella ledarskapsrollen som chefer antar i samband med sin hierarkiska position i organisationen och det är denna definition som studien förhåller sig till.

Den formella chefspositionen innebär ett ansvar i att leda, administrera och kontrollera arbetsprocesser (Andersson m.fl. 2020). Chefers ledarskap framkommer ur ett hierarkiskt perspektiv på arbetsplatsen, där en hög hierarkisk position innebär en högre nivå av makt och ledarskap. Den positionsbaserade definitionen används av praktiska skäl, eftersom Grint (2010) menar att det är lättare att definiera det synliga formella ledarskapet i ett företag, snarare än informella ledarskapsstilar som blir svårdefinierade i företag och därav skulle kräva djupare analys.

Chefskapet och ledarskapet skiljer sig dock åt och det medföljer även risker i att definiera ledarskapet i försäkringsbolaget endast efter position. Grey (2009) menar att chefers betydelse och ledande roll är alltmer osynlig i moderna tider. Författaren påstår att allt fler roller i dagens organisationer blir kallade för just chefsroller och att denna ökning av ledande positioner innebär en minskad betydelse i vad ordet chef faktiskt medför. Grint (2010) beskriver att en hög kompetens inom ett område inte heller automatiskt innebär att man blir en bra ledare. I studien kommer dock synen på chefernas ledarskap att definiera försäkringsbolagets ledarskap i sin helhet eftersom det är en formell och synlig definiering på ledarskap i organisationen.

2.3 Situationsanpassat ledarskap

Studiens fokus inom ledarskapet kommer att ligga kring ämnen och teorier relaterade till ledarskap och förändring under kriser. Hersey m.fl. (2008) menar att situationsanpassat ledarskap innebär att ledarskapet bör anpassas utefter efterföljarna. Det situationsanpassade ledarskapet innebär att man läser av och anpassar sitt ledarskap efter de anställda och olika situationer som de och organisationen ställs inför. Aarum m.fl. (2005) påstår att ledare ska vägleda och influera människor på ett så effektivt sätt som möjligt när det uppstår nya situationer. Ledare kan anpassa sitt ledarskapsbeteende på två huvudsakliga sätt när de ställs inför nya situationer, de kan ha ett relationsanpassat- eller uppgiftsbaserat beteende (Hersey m.fl., 2008). Ovan beteenden är olika sätt att leda gentemot sina anställda eftersom man ställs inför en situation som kräver anpassat ledarskap och de olika beteendena uppfyller olika syften.

Det relationsbaserade ledarskapet syftar till att stötta de anställda genom en situation. Det uppgiftsbaserade ledarskapet menar snarare på att leda sina anställda i rätt riktning. Hersey m.fl. (2008) beskriver att den optimala ledaren är flexibel i sitt sätt att leda och ändrar sitt ledarskap beroende på omständigheterna de ställs inför. Ett situationsanpassat ledarskap ger möjligheter till att kunna anpassa sitt ledarskap utefter yttre omständigheter som kan inträffa (McCleskey, 2014). De situationer som uppkom i företaget under coronapandemin kan ha krävt ett anpassat ledarskap hos cheferna i försäkringsbolaget. Utöver den drabbande coronapandemin kan även nutiden efter coronapandemin ha haft en inverkan på hur ledarskapet utförts. Teorin kring det situationsanpassade ledarskapet är därav användbart under flera tillfällen av studiens granskning gällande hur pandemin kan ha förändrat ledarskapet över tid.

Studien grundar sig i det upplevda ledarskapet i organisationen. Specifika ledarskapsperspektiv används för att skapa förståelse kring hur ledarskapet upplevts under pandemin, samt hur det är nu efter pandemin är över. Chong m.fl. (2016) menar att det är viktigt för ledare att kunna leda genom förändring och att detta kan kräva ett mer coachande och kommunikativt ledarskap och, som tidigare nämnts, är det chefernas utövade ledarskap som kommer definiera företagets ledarskap. I studien kommer således respondenternas upplevelser kring chefernas situationsanpassade ledarskap att undersökas i samband med de situationer som bland annat kan ha uppstått tillsammans organisationens eventuella förändringar i samband med coronapandemin.

2.4 Ledarskap under kris

Ledarskapet kan komma att ställas inför olika former av kriser som både kan vara världsomfattande såväl som organisatoriska. Brolin (2016) beskriver att kriser, och hur organisationen påverkas av dessa, ställer krav på en organisations ledarskap och att ledare i många krissituationer spelar en betydande roll. I en kris kan ledaren betraktas som en länk mellan medarbetare och organisationen

(Haddon m.fl., 2015). Ledarskap under kriser kan betraktas som en förändringsprocess där en del ledarskapsstilar kan anses vara mer lämpliga än andra (Nyenswah m.fl., 2016).

Ledare bör försöka minimera negativa följder i så stor utsträckning som möjligt för organisationer under kriser (Brandebo, 2020; Runnqvist, 2020). Nyenswah m.fl. (2016) lyfter hur ledarskapet kan delas in i fyra olika faser under krissituationer där olika faser representerar olika sätt att hantera uppkomna situationer. Den första fasen syftar till att ledare och organisationer skapar en förståelse kring den uppkomna situationen samtidigt som det sker försök till mobilisering. Kaul m.fl. (2020) menar att effektiva ledare ska utföra ett flexibelt ledarskap inför nya idéer och kunna ändra riktning under krissituationer. Den första fasen uppstår oftast under den initiala uppgången av en kris. Den andra fasen syftar till en nödsituations-fas där organisationer och dess ledare lägger fokus på att hantera medarbetarnas oro och frågeställningar kring krissituationer. Under kriser är stöd och förståelse från ledare en väsentlig del för medarbetarnas trivsel och välmående (Brolin, 2016).

Den tredje fasen kring att leda i kris riktar sig till hur organisationer uppnår kontroll och avslutning under den uppkomna krisen, där denna fas anses ha en betydande roll för hur organisationer kommer att påverkas av krisen (Nyenswah m.fl., 2016). Ett framgångsrikt ledarskap bör utgå från en strategi, som ledare kan förhålla sig till under kriser, menar Kaul m.fl., (2020). Den fjärde och sista fasen syftar till att organisationer genomför noggranna analyser där man utreder hur organisationen hanterat situationen och förbättringar som kan göras inför framtida situationer.

Teorin kring ledarskap under kris kommer ställas i relation till hur respondenterna upplevt att cheferna på företaget agerat under coronapandemins kristid. Ledarskapets eventuella förändringsprocess under coronapandemins kristid ställs i direkt koppling till de olika faserna i teorin. De olika faserna kan även ses som nya situationer för organisationen och ledarskapet, vilket innebär att det tidigare nämnt situationsanpassade ledarskapet kan kopplas till de olika faserna. De utvalda teorierna kring ledarskap samspelar och kompletterar således varandra och är verktyg för att kunna undersöka företags ledarskap under och efter en tid av kris.

3. Metod

I kapitlet redogörs studiens forskningsstrategi, valet av organisation och intervjupersoner. Vidare beskrivs studiens insamling och analys av data samt etiska ställningstaganden och trovärdigheten.

3.1 Forskningsstrategi

Med syftet att utöka förståelse kring om och hur ledarskapet samt organisationen har förändrats under och efter coronapandemin, har en kvalitativ forskningsstrategi tillämpats. Den kvalitativa ansatsen bidrar till en ökad förståelse beträffande coronapandemins potentiella påverkan på ledarskapet och organisationen, i form av utförandet av en fallstudie. Utifrån Lind (2020) kan användandet av en kvalitativ ansats karaktäriseras av ett detaljerat och mångfacetterat empiriskt underlag. Detta anser vi vara ett relevant tillvägagångssätt för att uppnå syftet kring om och hur ledarskapet och organisationen har påverkats under och efter pandemin, med hjälp av ett detaljerat empiriskt underlag.

Vidare utgörs studien av 12 intervjuer som är av en semistrukturerad karaktär. Semistrukturerade intervjuer syftar till förutbestämda frågor där möjligheten till att ställa ytterligare följdfrågor utifrån respondenternas svar finns (Bryman & Bell, 2017). Genom att använda sig av semistrukturerade intervjuer bidrog detta till att intervjuarna hade möjlighet att ställa relevanta följdfrågor utifrån de svar respondenten gav. Vidare bidrog det även till mer djupgående intervjuer med en mer öppen atmosfär eftersom respondenterna resonerar olika kring fenomenet vilket resulterade i djupare följdfrågor. Det uppkom även aspekter som inte tidigare hade tagits i beaktning vid utformningen av intervjuguiden till följd av användandet av semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden var utformad med frågor beträffande hur organisationen och ledarskapet såg ut innan, under och efter coronapandemin. Eftersom varje respondent upplevt fenomenet olika, möjliggjorde de semistrukturerade intervjuerna för fördjupning i de olika delarna. Detta bidrog i sin tur till ett mer nyanserat synsätt kring om och hur coronapandemin påverkat ledarskapet och organisationen under och efter pandemin.

Den kvalitativa ansatsen som använts i studien kan även förankras till ett hermeneutiskt perspektiv. Hermeneutik syftar, enligt Lind (2020) till tolkning, vilket går ut på att skapa en förståelse för värderingar som finns i en handling eller beslut. Detta är något som går i linje med den kvalitativa ansatsen som använts i studien där en förståelse skapas utifrån användandet av semistrukturerade intervjuer där respondenternas svar bidrar till denna förståelse.

Vidare brukades en abduktiv ansats i studien i form av den teori som först samlats in som syftade till att skapa en bredare förståelse kring det valda forskningsområdet och agerade som relevant grund till studiens datainsamling. Den abduktiva ansatsen innebär, enligt Lind (2020), användningen av den teoretiska utgångspunkten för att skapa en tematiserad intervjuguide för

insamlandet av kvalitativa data. Abduktiv ansats utgörs av både en induktiv och deduktiv metodansats, där den induktiva syftar till verkliga observationer och den deduktiva vilken innebär att en hypotes ansluts till verkligheten (Bryman & Bell, 2017).

Eftersom datainsamlingen i studien är slutförd har utvald teori tagits bort och lagts till baserat på resultatet. Detta för att till slut uppnå ett aktuellt teoretiskt ramverk som kan användas som verktyg vid tolkning och analysering av resultatet.

3.2 Urval

Studien avser att uppnå sitt syfte genom att undersöka ett mindre internationellt försäkringsbolag vars huvudkontor är beläget i Göteborg. Urvalet är utformat på ett sätt som både är avgränsat och lättåtkomligt. Anledningen till detta grundar sig i studiens tidsspann, vilket sträcker sig över cirka 10 veckor. Avgränsningen som gjorts i denna uppsats syftar till att endast undersöka ett land samt ett kontor mer djupgående i det valda försäkringsbolaget. Valet av just ett kontor, grundar sig i vart den utvalda organisationen är verksamma runt om i världen. Den utvalda organisationen är verksamma i Sverige, men även i andra länder som bland annat Grekland och Singapore.

En ytterligare aspekt som påverkar studiens avgränsning är hur olika länder i världen hanterat coronapandemin. Eftersom studien ämnar uppnå ökad förståelse kring om och hur organisationen och ledarskapet har förändrats över tre tidsepoker, kan en undersökning av försäkringsbolagets olika kontor runt om i världen resultera i en alltför bred studie som löper risk att bortgå från sitt huvudsakliga syfte. Beträffande lättåtkomligheten syftar detta till en geografisk lättåtkomlighet, dels för studiens författare, dels för de utvalda respondenterna i försäkringsbolaget.

Vid kontakt med det berörda försäkringsbolaget framfördes kriterier från författarnas sida gällande vilka individer som valdes ut för intervjuer. Ett viktigt kriterium var att intervjua individer med olika positioner inom olika avdelningar i företaget. Bryman & Bell (2017) beskriver att individer med olika befattning bör användas i urvalet eftersom en enskild individ eller avdelning inte nödvändigtvis representerar ett företags verklighet. Ytterligare en aspekt som är av betydande vikt och som går i linje med de tre tidsepokerna som studien riktar sig mot, var anställningstiden för respondenterna. Eftersom de tre tidsepokerna sträcker sig över en period som omfattar fem år, var en viktig del att samtliga respondenter varit anställda under denna period för att kunna återge sina egna upplevelser. Anledningen till detta grundar sig i författarnas ambition att uppnå en mångfacetterad empiri som kan användas som underlag för denna studie samtidigt som det bidrar till ett nyanserat synsätt.

Tabell 1: Respondenter avseende intervjuer

Respondent	Datum för intervju	Antal verksamma år i företaget	Befattning	Antal transkriberade sidor	Intervjutid (minuter)
				Tot: 56	
R1	2023-04-28	5-10 år	Chef	6	30
R2	2023-04-28	11-20 år	Chef	4	20
R3	2023-05-08	21+ år	Chef	6	36
R4	2023-05-03	11-20 år	Chef	5	22
R5	2023-05-08	21+ år	Chef	6	31
R6	2023-04-28	5-10 år	Anställd	4	19
R7	2023-04-28	11-20 år	Anställd	5	20
R8	2023-05-03	21+ år	Anställd	4	21
R9	2023-05-03	21+ år	Anställd	6	24
R10	2023-04-28	5-10 år	Anställd	5	20
R11	2023-05-08	21+ år	Anställd	4	23
R12	2023-05-08	11-20 år	Anställd	4	20

Tabell 1 utgör insamlingen från de urval som gjorts i form av intervjuer. Intervjuerna betraktas som en del av det empiriska materialet vilket i samverkan med studiens teori ligger till grund för analysen som presenteras i studiens femte kapitel.

Antalet respondenter som intervjuats i studien är 12 individer, se tabell 1. Företaget i fråga har omkring 130 anställda internationellt varav cirka 80 anställda befinner sig på huvudkontoret i Göteborg. Med tanke på att de kriterier kring anställningstid som krävs för att kunna vara respondenter till studien, samt de avgränsningar som tidigare nämnts, anser vi att de 12 respondenterna som intervjuats har gett godtycklig bild över företagets organisation och ledarskap. Respondenterna har även haft en godtyckligt jämn fördelning kring kön, ålder, position och tid som anställd på företaget. Både befattningen chef och anställd innehåller en stor variation av arbetstitlar, där nästan alla kommer från olika avdelningar på kontoret med olika arbetsuppgifter. Anledningen till det avrundade antalet är inom företaget och befattningarna chef respektive anställd beror på att studien skall bibehålla så hög anonymitet som möjligt i ett relativt litet företag.

3.3 Datainsamling

Den empiri som studien innefattar utgörs av insamlade data i form av semi-strukturerade intervjuer. Det huvudsakliga målet med semi-strukturerade intervjuer är, likt Bryman & Bell (2017) beskriver, att uppnå den upplevda bild av hur det utvalda företagets organisation och ledarskap har förändrats till följd av coronapandemin. Detta samtidigt som fokus fortfarande finns kring hur ledarskapet ser ut i dagens post-pandemiska samhälle. De semi-strukturerade intervjuerna består av förutbestämda frågor till samtliga respondenter men även möjlighet till individuella följdfrågor. De förbestämda frågorna är sammanställda utifrån tre utformade teman som i sin tur baseras på de olika ledarskapsteorier som studien avser behandla. Valda teman var tiden innan, under, respektive efter coronapandemin. Meningen var att de tre tidsepokerna bildade strukturen av intervjuernas genomförande med målet att respondenterna skulle försöka tänka sig tillbaka till hur det faktiskt var innan och under pandemin. För att uppnå studiens syfte krävs en bakgrundsbild kring vad som faktiskt skedde på företaget under hela coronapandemins tid, vilket i sin tur kräver att respondenterna har ett minne kring deras upplevelser för ett antal år sedan.

Genom att dela in intervjuerna i nämnda teman kunde respondenterna först sätta sig in i hur det var först innan pandemin, för att sedan gå in på under, och till sist efter pandemin. Likartade frågor ställdes under vardera temat kring hur organisationen och ledarskapet förändrats i företaget. Målet var att de då kunde berätta om deras upplevelser utan att blanda ihop vad som hände när och att vi som intervjuar skall få en bild över företagets händelseförlopp kring pandemin. Det är dock viktigt att ha i åtanke att det i intervjuerna ställs frågor kring hur respondenterna upplevde organisationen och ledarskapet både innan och under pandemin, som var för flera år sedan. Att minnas exakt hur den verkliga bilden såg ut för flera år sedan är svårt och det finns därför en risk i att respondenterna minns fel eller gissar på hur det var eftersom de inte minns. Detta var även en anledning till att de

teman som intervjuerna bestod av var tiden innan, under och efter pandemin, eftersom tanken var att respondenterna skulle kunna sätta sig in i hur det faktiskt var just vid den specifika tiden, utan vidare tanke på hur det är nu.

Beträffande det utvalda företaget kontaktades detta via mejl där frågan ställdes angående en potentiell medverkan. Vid den första mailkontakten tydliggjordes även vad författarna ämnade att undersöka för att i ett tidigt skede kunna klargöra om intervjuerna hos det utvalda företaget var möjliga att genomföra för att generera empiri. Därefter bokades ett första möte med en kontaktperson, som även innehar en chefsroll på företaget, för att gå igenom ytterligare potentiella individer att intervjua. Vid första mötet genomförde även intervjuerna en pilotintervju med denna kontaktperson. Anledningen till att en pilotintervju genomfördes grundar sig i att intervjuerna hade för avsikt att testa de förutbestämda frågorna för att tyda om det ansågs lämpliga att använda vid ytterligare intervjuer. Med stöd av Bryman & Bell (2017) anses en pilotintervju vara ett sätt att säkerhetsställa intervjufrågornas relevans till ett specifikt valt ämne, samtidigt som det bidrar till en högre tillförlitlighet i studien. Vid tillfället informerade intervjuerna respondenten hur upplägget såg ut samtidigt som respondenten medgav godkännande, vilket är i enlighet med samtyckeskravet. Vidare fick även intervjuerna framföra en önskan om att genomföra de övriga intervjuerna på respondenternas arbetsplats vilket respondenten godkände. Anledningen till detta var på grund av att intervjuerna ansåg det som mer fördelaktigt att träffas ansikte mot ansikte eftersom möjligheterna öppnas för att enklare bedöma respondenternas svar utifrån vilken energi som utstrålas. Däremot kan det, med stöd av Lind (2020), finnas en potentiell risk med att genomföra intervjuer fysiskt på plats eftersom det kan innebära att respondenterna är mer avvaktande och försiktiga vid bevarandet av intervjufrågorna på grund av att det genomförs på arbetsplatsen, även om det sker avskilt.

Vid genomförandet av intervjuerna var båda intervjuerna delaktiga. För att skapa en trygg stämning för respondenterna och en smidig övergång mellan de tre olika teman hade intervjuerna sedan tidigare delat upp intervjun mellan parterna. Det möjliggjorde även för att skapa en tryggare atmosfär för respondenterna där det riktades mer fokus på vilka svar som respondenterna gav snarare än osäkerheten kring vilken part som skulle ställa vilken fråga. Under intervjuerna ställdes frågan vid slutet av varje tema om den andre intervjuaren hade ytterligare frågor samt om respondenten ville tillägga något. Detta eftersom det möjliggör för den andre intervjuaren att ställa frågor som den ena parten inte ställt (Lind, 2020). Det ger även möjlighet för respondenten att tillägga ytterligare information som kan bidra till mer fördjupad empiri vid datainsamlingen.

Intervjuerna spelades in i syfte att få tillgång till all information som sades under intervjuerna. Att använda sig av inspelning ansåg författarna som positivt eftersom det öppnar möjligheterna för att analysera respondenternas verbala uttryck vid bevarandet av intervjufrågorna. Vidare kan detta

antas resultera i en bredare och mer nyanserad förståelse beträffande respondenternas känslor förknippade med en viss ställd fråga.

3.4 Dataanalys

När intervjuerna var genomförda och all data insamlad, överfördes det till Words transkriberingsverktyg. Genom att använda sig av ett transkriberingsverktyg kan det underlätta att få den inspelade data till text. Däremot menar Denscombe (2018) att det finns utmaningar med verktyget eftersom en del respondenter inte alltid uttrycker sig genom fullständiga meningar, vilket även var fallet i vår studie. Detta åtgärdades genom att tillägga ytterligare ord som varken förvanskar eller påverkar respondentens avsedda mening. Anledningen till valet att transkribera data grundar sig i ambitionen att säkerhetsställa att all nödvändig information från intervjuerna tas med i analysen såväl som studien.

Vid genomförandet av analys av den empiriska data användes en ansats av tematiskt inslag. Att använda sig av en tematisk ansats kan anses fördelaktigt eftersom denna metod syftar till att påträffa mönster som sedan kan kategoriseras in i olika teman (Bryman & Bell, 2017). Vidare anses denna ansats relevant eftersom den öppnar möjligheterna för att identifiera och rapportera förekommande mönster från respondenterna. Den tematiska ansatsen bidrar till att, i denna studie, identifiera gemensamma inställningar kring hur ledarskapet och organisationen har förändrats inom försäkringsbolaget till följd av coronapandemin. Detta samtidigt som olikheter i svar bland respondenterna kunde identifieras, och i sin tur resulterade i ett mer nyanserat synsätt beträffande den insamlade empirin.

3.5 Forskningsetiska hänsynstaganden

För att upprätta en god forskningssed kan det anses nödvändigt att förhålla sig till viktiga forskningsetiska principer. Att avvika från en god forskningssed kan resultera i arbetsrättsliga åtgärder, indragande av finansiella medel alternativt att tidigare vetenskapliga publikationer dras tillbaka (Vetenskapsrådet, 2023). De forskningsetiska principerna omfattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Med stöd av Lind (2020) anses de fyra etiska principerna viktiga eftersom de skyddar deltagande individers integritet samtidigt som kränkning undviks. Ett större ansvar läggs även på författarna av studien att inte frångå dessa krav eftersom sannolikheten ökar för att integritetskränkning uppstår.

Informationskravet syftar till att författarna av en studie, vid intervjutillfället, informerar de potentiella respondenterna om vad författarna har för avsikt att undersöka (Lind, 2020). Författarna av studien var noggranna med att vid första mailkontakt tydligt beskriva vad de ämnade att undersöka. Vidare informerades även respondenterna vid i början av intervjun om vad intervjuerna

ämna undersöka för att förhålla sig till informationskravet. Respondenterna upplystes även om att det är frivilligt att delta i intervjun och det har möjlighet att avbryta inspelningen och intervjun om det inte har för avsikt att vidare delta, vilket går i enlighet med samtyckeskravet. Vid början av intervjun fick respondenterna godkänna samtycke att det var tillåtet för intervjuerna att spela in intervjun samtidigt som respondenterna upplystes om att studien inte kommer att nämna vare sig organisationen eller individernas namn.

Beträffande konfidentialitetskravet syftar det till att samtliga uppgifter som finns om respondenterna inte tilldelas ytterligare obehöriga individer än författarna (Lind, 2020). Författarna är därav de enda individerna som har tillgång till informationen som respondenterna givit och har varken delat med sig av information kring organisationens namn eller namn på respondenter till omgivningen.

Slutligen belyses nyttjandekravet som en viktig del för att uppfylla de forskningsetiska principerna. Principen innebär att samtliga insamlade data enbart kommer att nyttjas för det ändamål som studien avser. Det innebär även att den insamlade data inte vidare delas utöver studiens ramar (Lind, 2020). De inspelade intervjuerna som transkriberats har därav, efter att ha kompletterat det empiriska resultatet samt analyserats, raderats för att säkerhetsställa att informationen inte kommer att användas till andra ändamål. Detta resulterar i sin tur att studien förhåller sig till nyttjandekravet, såväl som de övriga forskningsetiska principerna.

3.6 Studiens trovärdighet

Trovärdighet är en viktig faktor för att säkerhetsställa att studien upprätthåller hög kvalitet. Vidare bygger begreppet trovärdighet på ytterligare tre begrepp som tillsammans utgör studies trovärdighet, vilka är autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind, 2020).

Det första begreppet, autenticitet, syftar till att ge en tydlig och rättvis bild av den information som framkommit av respondenterna. Detta är något som uppnås i studien genom att respondenternas svar används i form av citat i det empiriska resultatet. De citat som finns i det empiriska resultatet innefattar enbart respondenternas transkriberade svar från intervjuerna vilket i sin tur kan bidra till en ökad autenticitet (Lind, 2020).

Vidare är begreppet pålitlighet en viktig del för att en studie ska uppnå en högre trovärdighet. Begreppet syftar till, med stöd av Lind (2020), att en studie genomförs på ett sätt som möjliggör att utomstående kan genomföra en bedömning av de procedurer som använts. Av den anledningen redovisar denna studie tydligt hur tillvägagångssättet sett ut beträffande kontakten med respondenterna, genomförandet av intervjuer och av kodandet samt tolkandet av det empiriska resultatet.

Slutligen behandlar det sista begreppet träffsäkerhet om huruvida studiens underlag, närmare bestämt det empiriska resultatet, belyser det studien avser att studera. Detta uppnåddes i studien i form av att en noggrann intervjuguide bildades. Innehållet i intervjuguiden utgörs av intervjufrågor som var förutbestämda och indelade i tre olika teman, men som möjliggjorde för ytterligare följdfrågor eftersom studien är av det kvalitativa slaget. Vidare var en viktig aspekt att intervjuguiden var utformad på ett sådant sätt som går i linje med det studien avser att undersöka. (Lind, 2020).

4. Empiri

Empirikapitlet är uppdelat utifrån de teman som formade strukturen av intervjuerna. Valda teman består av tiden innan, under samt efter coronapandemin. Syftet är att empirin genom denna uppdelning ska ge en klar och tydlig bild över hur respondenterna upplevde företagets händelseförlopp kring om och hur både organisationen och ledarskapet förändrats på grund av pandemin.

4.1 Innan coronapandemin

4.1.1 Organisationen innan coronapandemin

Organisationen innan coronapandemin beskrivs vara som de flesta andra inom branschen under den tiden. Personalen reste mycket till företagets kunder och övriga kontor i världen. Något som nästan alla respondenter nämner var att i princip ingen jobbade hemifrån: *“Innan var det hands on fysiska möten, kanske ett telefonsamtal men inte alls mycket sådant. Hybridarbete fanns egentligen inte.”* (R1). Distansarbete var inte något som brukades för de allra flesta av personalen, med vissa undantag i speciella fall. En chef argumenterar för att arbete på kontoret alltid har varit det vanliga och att det inte varit något konstigt eller som ifrågasatts: *“Vi var ju ett traditionellt bolag och vi har alltid varit konservativa.”* (R3). Vidare var de verktyg som skulle komma att bli väsentliga under pandemin, såsom Microsoft Teams, inte något som använts på arbetsplatsen tidigare och därav försvårat arbete från distans.

4.1.2 Ledarskapet innan coronapandemin

Även ledarskapet beskrivs ha varit på plats och de flesta chefer beskriver att de värdesatte det fysiska ledarskapet, vilket var högt prioriterat innan pandemin. De flesta respondenter var enade om att ledarskapet var uppdelat kontors- och avdelningsmässigt.

Ledarskapet var väldigt lätt när alla var här på plats. Det var mycket fysiskt, en chef hade hand om personerna på sitt kontor. Idag har vi chefer i till exempel London som jobbar med hela organisationen. Men innan pandemin var det viktigt att träffas fysiskt (R1).

Gällande hur det praktiska ledarskapet faktiskt utövades var respondenterna av olika mening. En del av respondenterna menar att deras egna eller deras chefers ledarskap var av det stöttande, vänskapliga slaget. Man hade tillit till sina anställda eller till sin chef och man tog sitt ansvar. Andra menar dock att deras upplevelser av ledarskapet har varit mer auktoritärt och strukturerat. *“Det var strukturerat med regler och jag tror att cheferna gillade det med ordning och reda och det var på samma sätt för de allra flesta vilket de såg som rättvist.”* (R10). Det fanns även fall då respondenterna upplevde att deras chefer utförde ledarskapet på båda dessa sätt. *“Jag vill uppleva det som ganska fritt i vissa avseenden och ganska överkontrollerande i andra avseenden, men då pratar vi rena personlighets-grejer.”* (R11).

Hur ledarskapet utövas från de närmsta cheferna beskriver de anställda bero på personligheter, ens arbetssysslor och vilken relation de har till chefen. Något som flera respondenter dock är ense om är att ledarskapets utövande ofta sett olika ut beroende på hur högt uppsatta de är.

Själv har jag upplevt att det närmaste ledarskapet varit stöttande. Sen kan det ha varit någon mellanchef där ovanför som styrt lite mer med järnhand. Sen kan det vara på ytterligare ett annat sätt i högsta ledningen (R6).

Hur ledarskapet utövats innan coronapandemin beskrivs alltså på olika sätt. En del anställda menar att det har varit styrande i att peka med hela handen och skapa ordning via regler. Andra menar att de endast upplevt stötning och en vänskaplighet från deras chef. Majoriteten nämner dock att det till stor del berott på individen i fråga och vilken relation dem byggt upp med denne.

Ja, men det var nog ganska mycket så här peka med hela handen om när det gäller hemarbete. Det kom inte ens på tal om att jag skulle fråga om jag kunde jobba hemma. Det var nog dem som reste mycket i tjänsten som kunde arbeta hemifrån (R7).

4.2 Under coronapandemin

4.2.1 Organisationen under coronapandemin

I mars 2020 gick regeringen ut med de första restriktionerna i Sverige och det var även då, menar respondenterna, som ledningen i företaget beslutade att ändra sitt krav på att samtliga behövde arbeta från kontoret. Företagets sätt att motverka smittspridning av coronapandemin har setts som positivt av vissa, men negativt av andra respondenter. De som varit negativt inställda till företagets beslut kring att förhindra smittspridning menar att det gick långsamt i jämförelse med andra företag, som beskrivs ha tagit till åtgärder långt innan restriktionerna trätt i kraft.

Min upplevelse var att högsta ledningen inte tog viruset på riktigt allvar och det var verkligen en sådan känsla av att de kände "måste vi så måste vi" tillslut. Men till slut så ändrades det och det kändes bara som att vi har varit bakom alla andra i tiden. (R6)

Respondenterna beskriver att de initiala åtgärderna som ledningen införde bestod av ett hybridarbete där hela kontoret delades in i två olika lag. De två lagen bytte av varandra där ett av lagen var på kontoret tre dagar i veckan medan det andra laget arbetade hemifrån och vice versa. Även denna åtgärd var olika omtyckt av respondenterna. Flera ansåg att det var en bra lösning för att motverka smittspridning. Däremot ansåg några andra att det var negativt. Den främsta anledningen till huruvida man såg åtgärden som positiv eller ej verkar bero på vilket lag man blev uppdelat i. En respondent menar "*När jag var här så var min chef hemma och vice versa så vi träffades väldigt sällan fysiskt vilket kändes lite sisådär.*" (R9) Medan en annan säger "*Jag hamnade bara med människor jag verkligen gillar och gruppdynamiken ändras ju helt då.*" (R11).

Respondenterna förklarar att det såg ut så här ett tag men att det sedan ändrade sig till ett mer öppet system där de flesta då fick välja när de skulle arbeta hemifrån eller på plats. Undantaget var för de som endast kunde jobba på kontoret av olika anledningar. Denna åtgärd var de flesta medarbetarna eniga om var den bästa lösningen och det var på detta sätt som organisationen såg ut fram till det att coronapandemin försvann. Respondenterna menar dock att denna "lösa" form av hybridarbete inte var uppskattat av alla chefer eller företagets ledning, eftersom anställda nu kunde vara hemma längre perioder.

Ledarskapet kunde se på anställda som jämt var hemma och tänkte då att de måste vara hemma bara för att de tycker det är skönt. Det kanske de tyckte också, men man kunde ju också se den personen som en möjliggörare för alla andra som ville komma hit till kontoret. Det var aldrig någon tacksamhet över att någon stannade hemma utan mer misstänksamhet vilket jag tycker är bedrövligt ledarskap (R6).

4.2.2 Ledarskapet under coronapandemin

Beträffande hur ledarskapet påverkats under coronapandemin var respondenterna relativt enade om, och samtliga uttryckte att de upplevt en viss förändring i ledarskapet. Endast ett fåtal respondenter upplevde ingen större förändring och majoriteten uttryckte snarare att det uppstod en förändring i hur cheferna utövande sitt ledarskap. Respondenterna är nästan alla enade om att chefer såväl som medarbetare, visade mjukare värden kring andra kollegors välmående: *"Ja men det blev lite mjukare värden och mer omtänksamhet just eftersom det fanns en stor oro för individer som behövde åka på tjänsteresor som uttryckte en stor oro kring det"* (R5).

Eftersom, som tidigare nämnt, samtliga på kontoret delades in i två lag, där det ena laget var på kontoret medan de andra arbetade hemifrån, upplevde flertalet medarbetare att en förändring skedde i ledarskapet i form av en ökad omtänksamhet och tillit. Detta var något som tydliggjordes som mest när arbetet skedde på distans. En respondent uttryckte följande: *"Sen agerade cheferna på ett mer engagerat sätt i form av frågor som Hur mår du? Hur har du det? Funkar det att arbeta hemifrån?"* (R8).

Även om de flesta respondenterna var enade om att det skedde en ökning i omtänksamhet i hela organisationen, var inte ledarskapet under coronapandemin fritt från utmaningar. Respondenterna uttrycker att ledarskapet och hur det förändrades var beroende av vilken ledare och avdelning man frågar. Eftersom mellanchefernas ledarskap fokuseras på deras egna avdelningar, så definieras ledarskapet utifrån anställdas perspektiv av just sin chefs utförda ledarskap, som beskrivs bero på personlighet och ageranden. Det upplevda ledarskapet som mellancheferna utövat blir således baserat på vem chefen är som person och hur hen förändrat sitt ledarskap under coronapandemin. En respondent uttryckte utmaningar kring samhörigheten: *"Det fanns en del ledare som blev lite*

för lata. De tappade i tempo och de tappade engagemang. De förstod inte att det ju är de som ska hålla ihop det här teamet” (R1). Däremot uttryckte en annan respondent att det inte stött på utmaningar eftersom gruppen består av färre individer: “Nej men jag har klarat mig själv så jag har inte saknat det och det är ingen som har varit inne och detaljstyr heller. Vi är en så liten grupp så nej, vi har inte stött på utmaningar enligt mig” (R2).

Vidare riktades även fokus kring hur ledarskapet utövats och påverkats av att organisationen, i ett senare skede, uppmuntrade medarbetarna att själva avgöra om de ville utföra arbetet på plats eller distans. Beträffande detta ämne uttryckte majoriteten av respondenterna att det fanns en ökad tillit från chefernas håll. Vidare beskriver både chefer och anställda att samhörigheten mellan de som infann sig på kontoret ofta stärktes medan de individer som arbetade hemifrån kunde uppleva en sämre samhörighet med sin chef och kollegor. Hur stor påverkan distansarbetet hade på samhörigheten beskrivs bero på hur länge de anställda var borta från kontoret.

Det var ju de som nästan var hemma ett helt år. Då blir det ju väldigt knepigt som chef, de som är här får du ju lite bättre kontakt med då. Ledarskapet sattes verkligen på test och alla tog inte lika bra ansvar, det står väldigt tydligt. [...] Vi hade veckomöten, som blev Teams-möten tack vare vår IT-avdelning. Lite sämre kontakt var det mellan cheferna och de som ofta var hemma jämfört med de som var här. Många tänkte då “jag kan inte hålla på och ringa dem för att få hjälp, då kan jag lika gärna försöka göra det själv”, den där attityden blev det (R1).

Respondenterna beskriver att de generellt märkte av svårigheter kring ledarskapet under pandemin, främst när det kom till arbetet på distans. En majoritet, av både de anställda och cheferna, menar att ledarskapet mellan de som arbetat på distans har inneburit bristande kontroll jämfört med de individer som arbetat på kontoret. Med detta menar de bland annat bristande kontroll i vad som faktiskt blir gjort och i att bibehålla sammanhållning av gruppen. Även detta är dock något som tycks vara beroende på vilken chef de haft och de avdelningar de tillhört, menar respondenterna. De avdelningar och de anställda som inte haft lika bra relation till och tillit från sin chef har främst märkt av ett större behov av kontroll från chefs sida. Detta var dock mest synligt i början av pandemin, eftersom respondenterna beskriver att cheferna fick komma att acceptera att arbetsuppgifter och relationer blev svårare att kontrollera i samband med distansarbete.

Vidare menar de flesta anställda att den frihet som följer med distansarbete är något positivt. En del chefer beskrivs ha haft ett för stort kontrollbehov innan det att distansarbete infördes när pandemin kom.

Innan pandemin ville min chef ha alla fingrar i syltburkarna. Hade jag varit chef så hade jag snarare velat ha folk under mig som tog ansvar för olika områden och sköter det dagliga arbetet och i så fall kommer till mig när det är något utöver det. (R12)

Likt behovet av kontroll, är även behovet av större frihet något som beror på avdelning och personen i fråga. Generellt kan dock tydas att anställda överlag föredrar den frihet som kom i samband med distansarbete och att en del chefer upplevde en bristfällig kontroll som negativt, vilket var en konsekvens som medföljde av arbetet på distans.

4.3 Efter coronapandemin

4.3.1 Organisationen efter coronapandemin

Eftersom coronapandemin inte längre betraktas som en samhällsfarlig sjukdom är det av intresse att studera hur det utvalda försäkringsbolaget ser ut idag. Samtliga respondenter talar om att det självklart skett en förändring under hela förloppet med coronapandemin, men att ledningen såg pandemins bortgång som att det nu skulle bli "*business as usual*" (R9). När restriktionerna först lättades upp, uppstod därför först en återgång till kontoret för samtliga inom organisationen. Ledningen på företaget beslutade att det hemarbete som funnits under pandemin skulle försvinna och att man åter skulle arbeta på plats, som man gjorde innan pandemin började. Respondenterna beskriver dock att det under slutet av 2022 beslutades att det skulle vara tillåtet att arbeta hemifrån två dagar i veckan.

När allt släppte så gick vi tillbaka till att vi skulle vara på plats. Men HR gick ut med att om man är förkyld stannar man hemma. Man kom snabbt tillbaka till vardagen. Men så småningom har ju vi fått möjlighet att jobba hemifrån 2 dagar i veckan för det är ju en effekt av den här perioden, att hemarbete är okej. Jag tänker att för att vara en modern arbetsgivare så måste man väl nästan kunna erbjuda en möjlighet att arbeta hemma (R8).

Beslutet kring två dagars hemarbete som finns på företaget idag grundar sig i att många av de anställda uppskattat den frihet man hade i samband med distansarbete. Att då gå tillbaka till att helt arbeta på plats var något som de anställda inte ville finna sig i. Många andra företag hade redan anpassat sig till ett hybridarbete även efter pandemin, vilket var attraktivt för många arbetstagare.

Vi hade stora diskussioner i ledningsgruppen kring hybridarbete, alltså hur vi nu skulle göra. Vår förra VD tyckte verkligen inte om att folk jobbade hemma, han trodde att alla bara var hemma och strök kläderna ungefär. Men minst 6 av förra årets uppsägningar berodde på flexibilitet, speciellt inom IT. Varför ska du komma till kontoret om du sitter och programmerar? [...] Från och med 1 januari så har vi hemarbete 2 dagar i veckan, tisdag, onsdag eller torsdag om arbetet tillåter det (R1).

Åsikterna kring det nuvarande arbetsupplägget om två dagar frivilligt hemarbete i veckan varierar. Flera anställda anser att friheten är fördelaktig, att kunna pussla ihop vardagen hemma på ett lättare sätt och ser inte att deras effektivitet drabbas av att arbeta hemma då och då. Andra respondenter,

främst chefer, föredrar att fortfarande mer eller mindre arbeta helt på plats, men anser däremot att kontoret tenderar att stå tomt de dagar då många är hemma. I dagsläget beskriver respondenterna att ca $\frac{2}{3}$ av alla på kontoret jobbar hemma då och då och resterande $\frac{1}{3}$ gör det mer sällan.

Vidare beskriver respondenterna att det uppstår nya problem för organisationen i samband med möjligheten att arbeta hemifrån. Mer specifikt beskrivs det att de anställda nu är mer benägna att stanna hemma och jobba även när de är sjuka, vilket då resulterar i att de är hemma längre än om de istället skulle fokuserat på att vila och bli friska. I sin tur har detta resulterat i att sjukfrånvaron är relativt låg, vilket beskrivs vara det mest nutida problemet som chefer diskuterar.

Men vad vi har upptäckt med detta är att vi har ju ingen sjukfrånvaro längre, för att är man sjuk så sitter man hemma och jobbar. Men det blir ju att du kan sitta hemma för en förkylning i 2 veckor för du blir aldrig frisk för du vilar ju inte. Så det är ju vårt nya problem då. Bättre att vara sjuk i tre dagar tills du känner dig frisk och kommer tillbaka (R1).

4.3.2 Ledarskapet efter coronapandemin

Beträffande en förändring av ledarskapet efter coronapandemin upplever majoriteten av respondenterna att det uppstått ytterligare förändring. Till en början, då alla skulle tillbaka till kontoret, beskriver en del av respondenterna att även vissa ledare även återgick till sitt tidigare ledarskap, där medarbetarnas mående och omtänksamhet inte längre var av största fokus. Majoriteten av både de anställda och cheferna menar dock att det även idag finns en ökad omtänksamheten och öppenheten gällande hybridarbete, där mer tillit finns mellan chef och medarbetare. De flesta uttrycker att denna typ av förändring är av det naturliga slaget eftersom de anser att samhället i stort har förändrats av pandemin.

Jag tror att vi har fått ett mer flexibelt ledarskap, men det är inte alla som gillar det för en del tycker att det här blir för slött. Vi äldre chefer gillar ett ramverk. Det är ordning och reda, man levererar innan deadline och det får gärna gå lite fort också. Men idag pratar vi mer om mjuka värden, men vi är också lite mjukare nu efter pandemin (R1).

Vidare uttrycker de anställda att ett större förtroende och utökat ansvar har delegerats från cheferna till medarbetarna. Detta är något som de tror har uppstått efter det ledarskap som bedrevs under pandemin och hemarbetet.

Nu har ju liksom allt återgått till det vanliga, folk reser igen. Men jag kan dock uppleva att man får ta mer av det ansvar man har blivit delegerad. Det är inte lika mycket någon som ska vara med och pillar i allt som man gör, som det kunde vara innan (R12).

Det läggs även mer vikt vid, som respondenterna uttrycker det, one-on-one möten mellan chef och medarbetare nu efter pandemin. Detta anser respondenterna vara en förändring av ledarskapet eftersom det inte var förekommande innan pandemin uppstod, en förändring som både cheferna och de anställda verkar uppskatta.

Jag skulle nog säga att man är mer lyhörd än innan, man ställer fler frågor om hur man mår. Vi har fått mer one-on-one möten under pandemin som sitter kvar även idag, i alla fall på vår avdelning (R5).

4.4 Sammanfattning av empiri

Av den insamlade empirin kan det tydas att en krissituation som coronapandemin till viss del påverkat organisationen såväl som ledarskapet. Genom att coronapandemin kom att påverka samhället i stort var organisationen tvungna att tillämpa ett nytt arbetssätt genom ett hybridarbete. Innan coronapandemin var normen på organisationen att samtliga medarbetare skulle arbeta från kontoret och det förekom sällan hemarbete. När väl pandemin fick fotfäste var organisationen tvungen att agera. Organisationen och dess medarbetare delades upp i två olika lag där de två lagen turades om att vara på kontoret. Detta för att i ett senare skede av pandemin uppmuntra medarbetarna att frivilligt bestämma om det skulle infinna sig på plats eller hemifrån. Enligt flera respondenter uppstod följdkonsekvenser för medarbetare såväl som chefer. Följderna som uppkom var att de medarbetare som frivilligt valde distansarbete istället för att vistas på kontoret riskerades att misstänkas för att inte utföra sina arbetsuppgifter i hemmet. När väl coronapandemin avtog och inte längre betraktades som en pandemi var det återgång till kontoret igen för samtliga. Däremot var detta aktuellt under en kortare period och kom att ändras till möjligheten för medarbetare att arbeta på distans två dagar i veckan och resterande tre på kontoret.

Vidare förklaras det att utövandet av ledarskapet innan coronapandemin var av olika slag. En del respondenter menar att det förekom ett ledarskap av det stöttande slaget, medan andra menar att det var auktoritärt och strukturerat. Det förekom nästintill ingen form av hybridarbete eftersom normen betraktades vara att man arbetar på plats. Däremot uppstod en förändring av ledarskapet under pandemin. Flertalet respondenter upplevde en större omtänksamhet, inte enbart från cheferna, utan även från andra medarbetare och frågor som hur man mår var vanligt förekommande. Respondenterna belyser även att det förekom mer mjuka värden och ett större engagemang bland cheferna. Däremot är det en del respondenter som upplevde att en del ledare tog mindre ansvar där det skedde en minskning av kontakten mellan chef och medarbetare på grund av att hemarbete förekom. Vidare uppstod en attityd där man anser att man medvetet inte tar kontakt med sina medarbetare för att diskutera en situation eller problem utan ansåg att man själv kunde göra detta. Detta ansågs, av respondenterna, vara förekommande i grupper där chefen var på plats och medarbetarna hemma.

När coronapandemin inte längre betraktas som en pandemi uttrycker flertalet respondenter att de upplever ett mjukare och mer flexibelt ledarskap. Andra respondenter upplever att de fått ett ökat förtroende och utökat ansvar för de arbetsuppgifter de blivit delegerade efter pandemin. Även one-on-one möten har fortsatt genomföras i organisationen, vilket kan betraktas härstamma från pandemin, där samtliga var tvungna att arbeta hemifrån och one-on-one möten blev av största vikt.

5. Analys

Under kommande kapitel kommer studiens insamlade data redogöras och analyseras. Vidare kommer framtagna teorier från tidigare forskning att analyseras mot empirin. Analysen kommer att utgöras av litterära källor, vetenskapliga publikationer och empiriskt material.

5.1 Organisatorisk förändring

5.1.1 Under pandemin

Samtliga respondenter uttrycker att organisationen förändrats av coronapandemin. I samband med att de första restriktionerna kom från regeringen beslutade företagets ledning att följa Folkhälsomyndighetens rekommendationer och delade upp all personal i två lag. Restriktionerna kan ses som en tvingande extern påtryckning för företaget (Jacobsen, 2019). Huruvida detta initiala byte till hybridarbete grundar sig i noggrann planering från ledningen eller ej går därför att diskutera. Gössling m.fl. (2021) beskriver trots allt att coronapandemin var en utomstående kris som i många fall påtvingade förändring, men hur företaget och ledningen valde att gå tillväga för att uppnå dessa krav kring att förhindra smittspridning, fanns det dock inga specifika påtryckningar om. Beslutet kring att dela upp arbetsplatsen i två olika lag kom från ledningsgruppens planering snarare än från de anställdas intressen eller nyfikenhet. Denna initiala organisatoriska förändring för att förebygga smittspridning kan på så sätt ses som vad Czarniawska (2015) kallar reform, en planerad förändring av ledningsgruppen. Dye & Mills (2009) beskriver att planerade förändringar har tydliga mål, vilket i detta fall var att förhindra smittspridning på arbetsplatsen.

Eftersom organisationen först förändrades i form av påtvingat hybridarbete tre gånger i veckan för samtliga anställda, uttryckte en del av respondenterna att detta medförde negativa konsekvenser. Eftersom respondenterna inte själva fick välja sitt lag, upplevde några att de fick sämre kontakt med sina kollegor och chefer eftersom de inte var på kontoret samtidigt. Det resulterade i en upplevelse av ensamhet och en saknad av att kunna vara delaktig i beslut som togs och var därför emot denna initialt påtvingade förändring, vilket Thomas och Hardy (2011) beskriver vara en naturlig del i förändringsprocesser. Czarniawska (2015) menar även att konsekvenser som dessa är vanligt, nästan patologiskt förekommande vid implementering av reformer. Eftersom reformer är påtvingande och inte tar hänsyn till intressen av personalen har den i detta fall tagit skada i form av psykiskt lidande och utanförskap hos en del respondenter.

Efter att personalen varit uppdelad ett tag, skedde ytterligare en organisatorisk förändring under pandemin. De fortsatte att ha ett fokus kring att motverka smittspridning, men gick istället över till ett mer öppet system där de anställda själva fick välja om de behövde vara på kontoret eller inte. Beslut som grundar sig i personalens intressen, snarare än av ledarskapets planering, har störst chans att lyckas (Balogun, 2006; Lewis & Seibold, 1998; Czarniawska, 2015). Det var nu mer naturligt för personalen själva att välja vart deras arbete skulle utföras, hemma eller på plats. Den andra formen av hybridarbete var omtyckt av de flesta anställda eftersom det innebar en större

frihet, men beskrivs med en viss negativitet från chefernas och ledningens håll. Enligt Czarniawska (2015) kan denna mer vanligt förekommande förändring genom människors intressen innebära att ledarskapets intressen blir irrelevant. I försäkringsbolagets fall beskriver respondenterna att chefer och ledningen inte föredrog det mer fria hybridarbetet, eftersom det innebar en minskning i kontroll eftersom en del av personalen var hemma under en längre tid. Eftersom denna förändring kring var delar av organisationen bedrev sitt arbete var upp till personalen själva, snarare än ledningens struktur, blir även ledningens önskan irrelevant i likhet med modellen kring organisatorisk förändring (Czarniawska, 2015).

5.1.2 Efter pandemin

När coronapandemin väl var över i Sverige och restriktionerna försvunnit, skedde en likartad organisatorisk förändring i företaget, likt den under pandemin. Ledningen planerade till en början att samtliga medarbetare skulle återgå till att arbeta från kontoret på heltid. Liksom den reform som skett under pandemin, medförde även detta konsekvenser. Respondenterna beskriver att många nu hade vant sig vid distansarbete och att flera andra företag redan anpassat sig till ett hybridarbete även nu efter coronapandemin. Detta resulterade i ett missnöje och motstridighet från personalen eftersom det "nya normala" var att kunna arbeta både på kontoret och hemifrån. Eftersom största anledningen till att förändringar lyckas är genom delaktighet från personalen (Balogun, 2006; Lewis & Seibold, 1998), och ledningen istället beslutade kring arbete på plats utan hänsyn till medarbetares åsikter, blir ett motstånd från personalens sida en naturlig del av förändringen (Thomas & Hardy, 2011; Czarniawska, 2015).

Nästa organisatoriska förändring, som även är den senaste, beskriver respondenterna ha uppkommit som en motverkan till de negativa konsekvenser som reformen medhåvt. Genom att lyssna på motståndet, och agera utefter åsikterna från medarbetarna, ökar chansen att förändringar lyckas (Thomas & Hardy, 2011). I företagets fall lyssnade ledningen på vad personalen hade att säga, och beslutade då att en ny form av hybridarbete skulle införas på kontoret, nämligen möjligheten till att jobba hemifrån två dagar i veckan. Även om detta beslut togs av företagets ledning, grundar sig beslutet i personalens intresse av att kunna arbeta hemifrån. Ledningen beslutade alltså kring hybridarbete med hjälp av delaktighet och åsikter från personalen, vilket ökar chansen till att förändringen blir avsevärt mycket mer omtyckt (Balogun, 2006; Lewis & Seibold, 1998). Czarniawska (2015) menar att detta intresse och en imitation av andra organisationer som sedan innan haft hybridarbete, är vanligt förekommande när det kommer till dessa typer av förändringar.

De organisatoriska förändringar som skett genom intresse och nyfikenhet, snarare än av noggrann planering, har både under och efter pandemin uppstått i direkt följd till en reform. Respondenterna menade att de negativa konsekvenserna, som reformerna under och efter pandemin medförde, var motverkade med hjälp av de intressegrundande förändringarna som följde. Czarniawska (2015)

beskriver att ledarskapets planerade organisatoriska förändringar nästan alltid medför negativa konsekvenser. I försäkringsbolagets fall verkar dessa skador ha motverkats med hjälp av att ledarskapet har lyssnat på medarbetarnas åsikter och genomfört nya organisatoriska förändringar genom att uppmärksamma deras verkliga intressen och handlingar, ett tillvägagångssätt som Thomas och Hardy (2011) beskriver brukar öka chansen att förändringen lyckas avsevärt.

5.2 Ledarskapet

5.2.1 Under pandemin

Nyenswah m.fl. (2016) beskriver att den första fasen i att leda under kris består av att skapa en förståelse och agerande kring krisen. I försäkringsbolagets fall var denna fas mellan det att de visste om att coronaviruset kunde komma att bli en kris, fram till att de första åtgärderna vidtogs. Respondenterna menar att det tog en viss tid mellan det att man visste om viruset till det att man faktiskt agerade genom att dela upp kontoret. Detta skapade delade meningar hos respondenterna, där vissa tyckte det tog för lång tid för beslutet att fattas, medan andra föredrog arbete på plats.

Den andra fasen innebär ett skiftat fokus till personalens oro från ledningens håll (Nyenswah m.fl., 2016). Att respondenterna upplever att ledarskapet blivit mer omtänksamt och tillitsfullt under hybridarbetet kan kopplas till denna fas. Det nya sättet att arbeta hemifrån innebär även en ny situation för ledarskapet på företaget. Ett optimalt ledarskap ska kunna vägleda, skapa förståelse och stötta personalen genom förändringar i organisationen (Brolin, 2016; Chong m.fl., 2016; Aarum m.fl., 2005). Enligt Hersey m.fl. (2008) finns det två olika sätt att anpassa sitt ledarskap när de ställs inför nya situationer, antingen relationsanpassat eller uppgiftsbaserat. Majoriteten av respondenterna uttryckte att ledarskapet blev mer relationsbaserat under coronapandemin eftersom chefer blev mer stöttande och omtänksamma när de anställda arbetade på distans. McCleskey (2014) menar att ett situationsanpassat ledarskap ger chefer större möjligheter till att anpassa sitt ledarskap efter de förändringar som sker, vilket även var fallet på försäkringsbolaget. Medarbetarna upplever att cheferna frågade mer om mående och mentalitet snarare än arbetsprestation. De anställda vars chefer hade större kontrollbehov innan pandemin upplevde även en större frihet i sina arbetssysslor i samband med det mer relationsanpassade ledarskapet som följde distansarbetet.

Det är dock av vikt att poängtera att detta inte var fallet för samtliga anställda. En del av respondenterna upplevde att vissa chefer inte tog på sig uppgiften att se över mående och gruppdynamik. Vissa respondenter upplever att de tappade kontakten med sin chef och att ledarskapet var likt det som utfördes innan pandemin. Ett ledarskap som inte var särskilt stöttande, utan snarare mer konservativt och uppgiftsbaserat, beskrivs komma från en lathet från en del chefers håll. Det ledarskap som cheferna utfört på försäkringsbolaget under pandemin är olika beroende på avdelning, arbetsuppgifter och beroende på relationen mellan anställda och chefer. Respondenterna menar att en del chefer upptäckte svårigheter kring distansarbetet gällande den

bristande kontrollen de kunde ha över sina anställda. De chefer som föredrog att ha större kontroll på sin personals vardagliga arbete, som tidigare kanske hade ett större fokus på ett uppgiftsbaserat ledarskap, fick då en svårare omställning som inte alla lyckades med. Kaul m.fl. (2020) beskriver att effektiva ledare ska bedriva ett flexibelt ledarskap som kan ändra riktning under krissituationer. Chefernas uppgift blev att försöka acceptera att kontrollen blir bristande under arbete på distans. Överlag har dock majoriteten av de intervjuade cheferna och anställda märkt av ett mer omtänksamt och relationsbaserat ledarskap i samband med krissituationens andra fas. Respondenterna menar också att chefer som var negativt inställda till distansarbetet, även de blev mer accepterande till den bristfälliga kontrollen mot slutet av pandemin.

Den tredje fasen handlar om kontroll inför ett avslut på krisen (Nyenswah m.fl., 2016). Denna fas har en betydande roll kring hur organisationen som helhet påverkas av krisen i fråga. I försäkringsbolagets fall kan denna fas likställas med det skede då organisationen förändrades till ett friare hybridarbete när de anställda själva fick välja när de skulle vara på plats eller inte. Ledare bör minimera negativa följder så mycket som möjligt när nya situationer och förändringar uppstår (Brandebo, 2020; Runnqvist, 2020). Som tidigare nämnts kan denna slutgiltiga åtgärd till att motverka smittspridning, ses som ett sätt att motverka och skapa kontroll kring de missnöjen som uppkom kring den första åtgärden mot smittspridning, gällande uppdelningen av de anställda i två lag. Denna tredje fas uppkom alltså under den tid då företaget förändrade sättet att arbeta utifrån de anställdas intressen som ett sätt att kontrollera dels smittspridningen på kontoret, dels de anställdas missnöjen kring att inte få bestämma sitt eget hybridarbete.

5.2.2 Efter pandemin

Den kontroll som företaget försökte öka genom att återföra fullständigt kontorsarbete precis när pandemin var över, kan även den ses som en del av den tredje fasen i att leda under kris. Då pandemin gick mot sitt slut var det ledningens önskan att återgå till hur arbetet utfördes innan pandemin. Respondenterna beskriver att det fanns ett visst missnöje och misstro från ledningens sida kring hur väl en del anställda faktiskt utförde sitt jobb hemifrån under en längre tid. Beslutet kan därav ses som ett försök till att återfå kontroll i att veta vad personalen faktiskt gör om dagarna genom att återfå alla att komma till kontoret. Beträffande det situationsanpassade ledarskapet, upplevde en del respondenter att det, i samband med återgång till kontoret, blev ett mindre fokus på det relationsbaserade ledarskapet och mer på ett uppgiftsbaserat ledarskap från vissa chefer. Majoriteten menar dock att ledarskapet för det mesta var kvar i ett relationsbaserat ledarskap med mjukare värden på personalens mående, men inte i lika stor utsträckning som under fullständigt distansarbetet eftersom man nu kunde träffas oftare fysiskt. Att ledarskapet ändrats ytterligare en gång i samband med organisatoriska förändringar visar att cheferna har ett flexibelt ledarskap som anpassas efter nya situationer, vilket Kaul m.fl. (2020) menar är ett framgångsrikt sätt att leda genom kriser.

Den fjärde och slutgiltiga fasen kring att leda under kris beskriver Nyenswah m.fl. (2016) handlar om återkoppling, där man analyserar och utreder sitt tillvägagångssätt och potentiella förbättringar. Denna fas är något som försäkringsbolaget befinner sig i även i nuläget. Samtidigt som företaget återgick till hur det var innan pandemin, med resor och ett öppet kontor för samtliga anställda, har ledarskapet och organisationen förändrats även nu efter pandemin enligt respondenterna. Tydligast blir detta när man ser på deras nuvarande organisationsstruktur, med hemarbete upp till två dagar i veckan. Detta hybridarbete var ett sätt att möta de missnöjen som uppkom i samband med att ledningen först beslutade att samtliga skulle arbeta på kontoret och som därefter togs i beaktning och förändrades. Detta är något som Kaul m.fl., (2020) menar är ett framgångsrikt sätt att skapa ett mer flexibelt och anpassat ledarskap, samtidigt som inkludering av medarbetarnas önskan står i fokus. Den nya vardagen för många i dagens samhälle är att ha någon form av hybridarbete, som inneburit en frihet som många vant sig vid under pandemin. Försäkringsbolaget har lyssnat till och agerat utefter detta behov av hybridarbete, vilket visar på stöd från ledarskapet som Brolin (2016) beskriver vara väsentligt för medarbetarnas trivsel och mående.

Huruvida hybridarbetet är en förbättring eller ej från ett arbete helt på plats är en tolkningsfråga. De chefer som upplevt den bristande kontrollen som följd av distansarbetet negativt, kan tänkas föredra ett arbete helt på plats, medan de medarbetare som föredrar en ökad frihet kan tänkas föredra ett hybridarbete. Hybridarbetet innebär åtminstone en förändring för organisationen som ledarskapet har behövt anpassats utefter och som skett utifrån en analys av hur de själva och andra agerat under pandemin. Respondenterna menar att chefernas ledarskap för det mesta fortfarande är anpassat till ett mjukare och mer förstående ledarskap än idag, vilket Brolin (2016) beskriver vara en väsentlig del i att leda effektivt under kriser. Som tidigare nämnts, är det dock beroende på vilken ledare och vilket ledarskap man observerar. Några respondenter upplever en viss minskning i omtänksamhet eftersom man åter är tillbaka till att vara mestadels på kontoret. Huruvida företagets ledarskap anpassats till Hersey m.fl. (2008) beskrivning av uppgiftsbaserat eller relationsbaserat ledarskap i dagsläget finns det därav inget enkelt svar på, men majoriteten upplever ett större relationsbaserat ledarskap och en fortsatt större frihet gentemot hur det var innan pandemin.

6. Slutsats

Studiens syfte var att bidra med ökad förståelse kring om och hur coronapandemin har förändrat organisationen och ledarskapet under och efter pandemin, vilket avsågs nås genom att undersöka ledarskapet i ett försäkringsbolag med huvudkontor i Göteborg innan, under och efter coronapandemin. I studiens slutsats presenteras samtliga slutsatser som avser svara på detta syfte.

Utifrån analys av insamlad empiri kan slutsatsen dras att majoriteten av respondenterna, oavsett chef eller anställd, upplevt någon form av förändring i både organisationen och ledarskapet, både under och efter pandemin. Ledarens roll har stor betydelse i tider av kris och organisatorisk förändring (Haddon m.fl., 2015; Brodin, 2016). Vidare bör en ledare anpassa sitt ledarskap efter behov från efterföljare vid nya situationer (Hersey m.fl., 2008; McCleskey, 2014). Slutsatsen kan dras att ledarskapet, och hur det utövats, har varit av stor betydelse både under och efter coronapandemin. Detta syns på två olika sätt i respondenternas svar. Dels har ett förändrat, nära och omtänksamt ledarskap skapat en bättre upplevelse för majoriteten av medarbetare och chefer under och efter pandemin. Dels har ett icke förändrat, icke engagerat och latare ledarskap skapat en sämre upplevelse hos de respondenter som upplevt detta under och efter pandemin. Detta instämmer med Hersey m.fl. (2008) beskrivning av att en optimal ledare anpassar sitt ledarskap efter situationen och med Chong m.fl. (2016), som menar att det kan krävas ett mer kommunikativt och coachande ledarskap under organisationsförändringar.

Slutsatsen kring företagets organisatoriska förändringar kan dras i form av att de förändringar som gjorts av ledningen, baserat på personalens intresse, varit de mest omtyckta. Det är oftast dessa förändringar, som beror på medarbetarna och deras intresse som lyckas menar Ahrenfelt (2013), vilket även var fallet i försäkringsbolaget. Förändringarna som företaget beskrivs ha fokuserat mest på är hur hybridarbete skall utföras för att förhindra smittspridning till största möjliga mån, men samtidigt bibehålla en bra sammanhållning bland personalen. Hybridarbetets utformning har sett olika ut både under och efter pandemin. Majoriteten av respondenterna uttrycker att hybridarbetet som införts i gensvar av personalens åsikter, varit de mest omtyckta och bäst fungerande. De förändringar som snarare gjorts genom planering av ledningen, utan hänsyn till intressen, vilket Czarniawska (2015) kallar reformer, har generellt varit mindre omtyckta, åtminstone bland medarbetarna. Vidare kan det tydas att de organisatoriska förändringar som skett utifrån personalens åsikter, kommit som en kompromiss utifrån de mindre omtyckta reformerna som gjorts under och efter coronapandemin. Det kan dock inte fastställas en definitiv slutsats beträffande huruvida de förändringarna som gjorts via personalens intresse beror på illa omtyckta reformer eller inte, eftersom respondenterna inte är helt enade om orsaken till förändringarna.

De olika upplevelserna kring hur medarbetare har upplevt förändring i ledarskapet och arbete under och efter pandemin beskrivs till stor del bero på vem ens chef är och ens relation med denne. Slutsatsen kan därav även dras att det upplevda ledarskapet under och efter pandemin har varit

beroende av ledaren i fråga. Respondenter som arbetat på olika avdelningar, med olika chefer, har även haft olika upplevelser. Många av cheferna har utfört sitt ledarskap under och efter pandemin på olika sätt. Överlag har majoriteten av cheferna förändrat sitt ledarskap mer till det Herseys m.fl. (2008) beskriver som relationsbaserat, omtänksamt ledarskap enligt respondenterna. En del chefer beskrivs dock inte ha anpassat sig tillräckligt och inte förstått att det ingått i deras arbetsuppgifter att skapa en mer relationsbaserad kontakt med sina anställda, vilket i sin tur har gett en helt annan bild över det upplevda ledarskapet för de anställda.

Slutsatsen att ledarskapet behövs anpassats under kristidens olika faser, som Nyenswah m.fl. (2016) beskriver, kan också dras. Det har åtminstone behövs anpassats i det fall att man velat ha en bra relation till, och skapa en så bra upplevelse som möjligt för sina anställda som chef under och efter pandemin. Aarum m.fl. (2005) beskriver att ledaren ska vägleda medarbetare på ett så effektivt sätt som möjligt i samband med nya situationer, något Chong m.fl. (2016) håller med om. Kaul m.fl. (2020) menar även att ett effektivt sätt att leda genom kriser innebär att vara flexibel och anpassa sitt ledarskap. Genom analys av respondenternas svar kan det tydas att de anställda och chefer, vars ledarskap förändrats och anpassats till ett mer relationsbaserat ledarskap under kristidens olika faser och nyuppkomna situationen, haft en bättre upplevelse kring det utförda ledarskapet än de som inte upplevt denna förändring.

Slutligen kan även en slutsats dras kring behovet av kontroll gentemot frihet. Respondenterna beskriver att en del chefer, varav främst de som haft större kontrollbehov innan pandemin, upplevt distansarbetet som negativt eftersom det inneburit en minskad förmåga till kontroll över sina anställda. Vidare kan slutsatsen dras att de anställda som tidigare haft mer kontrollerande chefer istället föredrar en ökad frihet i samband med att kunna arbeta på distans. Detta behov av frihet, som blivit ett krav för många i dagens samhälle, har även influerat beslutet kring dagens hybridarbete, menar respondenterna. Gällande chefernas kontrollbehov har det minskat överlag på företaget och de har behövt acceptera att de inte kan kontrollera sina anställda i samma utsträckning när de arbetar hemifrån.

6.1 Forskningsbidrag

Denna studie avser att bidra med kunskap inom det vetenskapliga området som berör coronapandemin, organisationsförändring och ledarskap. Eftersom coronapandemins påverkan på dagens ledarskap är ett nutida ämne, finns begränsad forskning kring området. Studien använder således tidigare forskning kring och teorier om ledarskap under kriser, organisationsförändring och olika ledarskapsstilar som underlag för att frambringa en förståelse kring faktorer som har påverkat och förändrat ledarskapet och organisationen i försäkringsbolaget under och efter coronapandemin. Studiens syfte var att bidra med ökad förståelse kring om och hur coronapandemin förändrat organisationen och ledarskapet under och efter det att coronapandemin inträffat. Det forskningsbidrag som studien bidrar med är således en kontextuell bild över hur ledarskapet kan

komma att ha förändrats av pandemin, både under och efter att den inträffat. Försäkringsbolaget visar således på ett verkligt exempel över hur ett företag påverkats och förändrats i samband med coronapandemin. Vidare kan denna studie tillämpas som exempel på hur framtida forskning kan bedrivas för liknande områden, exempelvis när andra företag vill undersöka hur deras organisation och ledarskap eventuellt förändrats av coronapandemin.

6.2 Begränsningar och förslag beträffande vidare forskning

Eftersom studien riktar sig mot ett specifikt försäkringsbolag bidrar studiens metod med en kontextuell förståelse kring det utvalda försäkringsbolaget, snarare än en generalisering av resultatet. Vidare utformades intervjuerna på ett urval som riskerar vara något målstyrt eftersom de var utvalda av en kontaktperson i företaget. Detta samtidigt som det innefattade ett bekvämlighetsurval för författarna vilket också kan anses som en begränsning i studien. Det resultat som presenteras i studien kan vara användbart material som kan jämföras med befintliga, alternativt framtida studier. Däremot är det presenterade resultatet i denna studie inte ämnade att bidra med en generalisering. Vidare anses inte resultaten kunna representera samtliga svenska försäkringsbolag, likaså med ledare och medarbetare.

Studien kan agera som ett exempel kring hur liknande forskning kring coronapandemin eller andra kriser kan utföras. Ett förslag som kan ges beträffande vidare forskning, för att resultatet ska styrkas ytterligare, är att inkludera kvantitativa inslag utöver de kvalitativa som denna studie utgör. Anledningen till uppmuntrandet av kvantitativa inslag grundar sig, enligt författarna, i en bredare förståelse vilket möjliggör tillämpning på fler företag vilket kan resultera i en närmare generalisering. Vidare uppmuntras det att i liknande framtida studier, tydligare specificera bredare intervjufrågor, för att undvika kortare svar från respondenterna på grund av för specifika frågor.

Referenslista

Aarum Andersen, J., Abrahamsson, B. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. Liber.

Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Balogun, J. (2006). *Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes*. Long Range Planning, 39(1), 29–49.

Brandebo, M. (2020). *Destructive leadership in crisis management*. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 567- 580.

Brolin, M. (2016). *Krishantering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Liber

Burke, W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Dye, K., Mills, J.H. & Mills, A.J. (2009). *Understanding organizational change*. Abingdon: Routledge.

Eichenaier, C., Ryan, A., & Alanis, J. (2022). *Leadership During Crisis: An Examination of Supervisory Leadership Behavior and Gender During COVID-19*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190-207.

Folkhälsomyndigheten (2023). *Information till arbetsgivare om covid-19*. Tillgänglig: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/verksamheter/>
(Hämtad: 2023-05-01)

Folkhälsomyndigheten (2022). *Covid-19 ska fortsatt smittspåras i vård och omsorg*. Tillgänglig: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/mars/covid-19-ska-fortsatt-smittsparas-i-var-d-och-omsorg/>
(Hämtad: 2023-05-05)

Ford, J., Ford, L. & Polin B. (2021). *Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety*. Routledge, 21(1), 87-119.

Gauger, F., Bachtal Y. & Pfnür, A. (2022). *Work experience from home : Hybrid work and the future of distributed work locations*. Corporate Real Estate Journal, 11(3), 280-292.

Grey, C. (2009) *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Grint, K. (2010) *Leadership*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. (2021). *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*. Journal of Sustainable Tourism, 29(1), 1-20.

Haddon, A., Loughlin, C., McNally, C. (2015). *Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders?* Leadership & Organization Development Journal, 36(5), 612-627.

Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D.E. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading human resources*. Pearson Prentice Hall.

Jacobsen, D.I. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2. uppl., Studentlitteratur AB.

Kaul, V., Shah, V-H., & EL-Serag, H. (2020). Leadership during crises: Lessons and applications from the COVID-19 Pandemic. Gastroenterology, 159(3), 809-812.

Krisinformation (2023). *Coronapandemin: Detta gäller just nu*. Tillgänglig: <https://www.krisinformation.se/detta-kan-handa/handelser-och-storningar/20192/myndigheterna-om-det-nya-coronaviruset/coronapandemin-detta-galler-just-nu> (Hämtad: 2023-05-02)

La Sala. (2020). *From War to Change, from Resistance to Resilience: Vicariance, Bricolage and Exaptation as New Metaphors to Frame the Post COVID-19 Era*. MDPI, 12(3), 113.

Lewis, L.K. & Seibold, D.R. (1998). *Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Literature and Research Agenda*. Annals of the International Communication Association, 21(1), 93-152.

Lind, R. (2020). *Vidga vetandet*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 120.

MSB (2021). *Coronapandemin våren 2020: En undersökning av nyheter och opinion*. Tillgänglig: <https://rib.msb.se/filer/pdf/29525.pdf>
(Hämtad: 2023-05-04)

Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., & Irawan, A. (2020). *Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership?* *Fiscaoeconomia*, 4(2), 483–484.

Nyenswah, T., Engineer, C. Y., & Peters, D. H. (2016). *Leadership in times of crisis: the example of Ebola virus disease in Liberia*. *Health Systems & Reform*, 2(3), 194-207.

Purvanova, R., & Bono, J. (2009). *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*. *Leadership Quarterly*, 20(3), 323-357.

Riksdagen (2020). *Kinas ansvar för coronapandemin*. Tillgänglig: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/interpellation/kinas-ansvar-for-coronapandemin_H710406
(Hämtad: 2023-04-28)

Runnqvist, C. (2020). *Att leda i kris*. Liber

Stoker, J., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022) *Leading and Working From Home in Times of Covid-19*. SAGE, 12(2) 208-118.

Thomas, R. & Hardy, C. (2011). *Reframing resistance to organizational change*. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322–331.

Vetenskapsrådet (2023). *Etik i forskningen och god forskningssed*. Tillgänglig: <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>
(Hämtad: 2023-05-02)