

Examensarbete för kandidatexamen

Det Nya Normala Relationella Ledarskapet

En kvalitativ studie om chefers upplevelser
av relationellt ledarskap i en pandemi

Hampus Svensson
Ludvig Aronsson

Antal ord: 11 741

Gruppenr: 39

Handledare:
Ulrika Westrup

Examensarbete
VT 2021

Förord

Denna uppsats har gjorts som sista moment i kandidatprogrammet Service Management, vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Vi riktar först ett stort tack till vår handledare, Ulrika Westrup, för visa ord längs vägen. Vi tackar även de intervjupersoner som ställt upp och möjliggjort denna studie.

Hampus Svensson & Ludvig Aronsson.

27 maj, 2021, Helsingborg.

Sammanfattning

Titel: Det Nya Normala relationella ledarskapet

Författare: Hampus Svensson & Ludvig Aronsson

Handledare: Ulrika Westrup

Datum: 27 Maj 2021

Syfte: Syftet med vår forskning är att skapa en större förståelse för hur det relationella ledarskapet upplevs i en kris, det vill säga hur relationer byggs, bibehålls eller förändras mellan chefer och medarbetare i en pandemi.

Frågeställning: Hur upplever chefer relationellt ledarskap i en kris?

Teoretisk referensram: Först presenteras relationellt ledarskap mer djupgående, där följarens roll betonas tillsammans med de viktigaste faktorerna för ledarskapet och relationerna. Därefter går vi djupare in begreppen det Nya Normala och Crisis Management, för att kartlägga inom vilken kontext det relationella ledarskapet verkar inom. Avslutningsvis presenteras kommunikation och tillit.

Metod: I denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi i form av semistrukturerade intervjuer använts. Eftersom studien undersöker relationellt ledarskap i en pandemi, där ledaren innehar en formell position, har chefer intervjuats. Det empiriska materialet samlades in som transkriberade intervjuer i ett och samma dokument. När vi bekantat oss närmare med vårt empiriska material lyftes sedan citat fram som skildrade olika situationer. Dessa citat analyserades och möjliggjorde slutsatser. Vi har anlagt en konstruktivistisk ontologi och en interpretativistisk epistemologi.

Slutsats: Vi har kartlagt två nyckelfaktorer som gör det svårare att bygga relationer i en pandemi. De första är (1) *bristen på fysisk kontakt*. Den andra är (2) *bristen på informell kommunikation*.

För att besvara den andra delen i vårt syfte, hur relationer bibehålls under en pandemi, har vi genom intervjupersonernas upplevelser identifierat tre nyckelfaktorer. Att (1) skapa trygghet i en osäker miljö, bibehålla (2) ömsesidig tillit och respekt mellan chef och anställd, samt (3) den privata relationen sedan tidigare är en bidragande faktor som underlättar bibehållandet av relationen.

Nyckelord: Relationellt ledarskap, Relationer, det Nya Normala, Crisis Management, Tillit, Kommunikation, Social interaktion, Digitalisering.

1. INTRODUKTION	5
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	5
1.2 PROBLEMATISERING	6
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	7
2. TEORETISK REFERENSRAM	8
2.1 DET RELATIONELLA LEDARSKAPET	8
2.2 DET NYA NORMALA	10
2.3 CRISIS MANAGEMENT	11
2.4 TILLIT	13
2.5 KOMMUNIKATION	14
2.6 SAMMANFATTNING AV TEORI	15
3. METOD	16
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	16
3.2 VAL AV STUDIEOBJEKT	17
3.3 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL	17
3.3.1 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER	17
3.3.2 URVAL	18
3.3.3 GENOMFÖRANDE INTERVJUER	19
3.3.4 BEARBETNING OCH ANALYS AV EMPIRI	20
3.4 VAL AV LITTERATUR & TILLÄMPNING	21
3.5 TILLFÖRLITLIGHET	22
3.6 FORSKNINGSETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN	23
4. ANALYS	24
4.1 STRATEGISKA ANPASSNINGAR & FÖRÄNDRAT LEDARSKAP	24
4.2 TYDLIGHET OCH FÖRSTÅELSE SKAPAR TRYGGHET	26
4.3 ATT BYGGA RELATIONER	28
4.4 ATT BIBEHÅLLA RELATIONER	31
5. SLUTSATS & DISKUSSION	34
5.1 SLUTSATS	34
5.2 DISKUSSION	35
5.3 FRAMTIDA FORSKNING	36
REFERENSLISTA	38
BILAGOR	42
BILAGA 1: MISSIVBREV	42
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	43

1. Introduktion

1.1 Problembakgrund

Under januari år 2020 upptäcktes ett nytt coronavirus i Kina, och trots att folkhälsomyndigheten i Sverige bedömer risken för smittspridning till Sverige som mycket låg, drogs landet in i en global pandemi (Folkhälsomyndigheten.se, 2020). Myndigheterna i Sverige är överens om att världen befinner sig i en kris (ibid.), vilket också är den allmänna uppfattningen. En kris definieras som en svår eller farlig situation som inte går att avgränsa i tid (WHO.int), Roux-Dufort (2007) menar även att en kris innebär en svårtolkad och oförutsägbar miljö. Vidare har pandemin gett upphov till samhällsförändringar, där distansering blev vardag och social interaktion begränsad. Redan innan pandemin befann sig samhället i en utveckling, som i och med pandemin och dess restriktioner har accelererat. Denna utveckling är en del av det som kallas det *Nya Normala*, ett begrepp som först myntades av William H. Gross år 2009, och syftar till nya ekonomiska, ekologiska och sociala förutsättningar (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Francisco & Nuqui, 2020). Senare har även teknologins framfart varit den främst bidragande faktorn i samhällsförändringen (Massimi, Dimond, Le Dantec, 2012). I och med pandemin växte ett nytt koncept av det Nya Normala fram som rörde om hur vi människor såg på privatliv och arbetsliv, där den nya arbetsplatsen i stor utsträckning också var människors hem (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020). Det Nya Normala präglar dock inte bara arbetsplatser, utan även samhället i sig och sättet människor lever. Begreppet har inte bara använts i större, generella samhällskontexter, utan även för att beskriva ledarskap och hur det utövas (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Flemming & Millar, 2019).

Ledarskap är ett brett och väl utforskat begrepp. Traditionella studier ser ofta ledarskap som en karismatisk individ eller som ett antal karaktärsdrag eller egenskaper (Schedlitzki & Edwards, 2018, s. 25–42). Senare och mer moderna studier har däremot börjat se ledarskap som kollektivt eller distribuerat, där ledarskapet inte längre utövas av en specifik individ eller en formell position (Schedlitzki & Edwards, 2018, s. 117–138; 179–193). Andra forskare anser att det inte finns någon direkt definition, utan att ledarskap bör och kan bara definieras utifrån den kontext inom vilken den sker (Amaldas, 2015; Jakubik & Berazhny, 2017). Denna studie utgår från ledarskap som ett

relationellt fenomen. Relationellt ledarskap är ett begrepp inom ledarskapslitteratur, det definieras: “*At its core lies the idea that leaders and followers exist in a reciprocal relationship, and it is the relationship itself that constitutes what we refer to as leadership.*” (Clarke, 2018, s. 1). Relationellt ledarskap utgår från relationen mellan individer i olika konstellationer (Uhl-Bien, 2006), detta gör att fokus måste skifta från den enskilda chefen och även involvera medarbetarna. Grunden i relationellt ledarskap ligger i sociala interaktioner, där Blaus forskning om det sociala utbytetets vikt för relationer lagt mycket av grunden för relationell ledarskapsteori (Blau, 1964).

Tidiga forskare har också fastställt två grundläggande teoretiska perspektiv inom relationellt ledarskap: *Entitetsperspektivet* och det *Socio-konstruktivistiska* perspektivet (Hosking, 1995, s. 52; Clarke, 2018, s. 17; Uhl-bien, 2006). Skillnaden mellan dem är främst att entitetsperspektivet ser individen som självständig, där andra individer och kontexten som en relation sker inom är externa faktorer. Det socio-konstruktivistiska perspektivet ser individer och kontexter som flytande där olika individer socialt konstruerar olika kontexter, och ledarskapet präglas därefter. Dessa perspektiv kan komplettera varandra i praktiken men deras teoretiska konsekvenser skiljer sig (Uhl-bien, 2006). Denna studie utgår främst från det socio-konstruktivistiska perspektivet i och med studiens ontologi, däremot har det varit tydligt hur organisationer och ledare påverkats av det samhället som beskrivits ovan, vilket gör att studien även har inslag av entitetsperspektivet. Perspektiven kommer inte användas vidare i en analys, syftet med dem är främst att visa vilken syn vi har på relationellt ledarskap.

Oavsett perspektiv på relationellt ledarskap är social interaktion avgörande för fenomenet (Blau, 1964; Cunliffe & Eriksen, 2011; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Uhl-Bien, 2006). Kommunikation nämns dessutom som det som binder oss människor tillsammans (Duncan & Moriarty, 1998). Det är därför relevant att undersöka effekterna eller konsekvenserna för relationellt ledarskap när den sociala interaktionen sker utifrån andra förutsättningar.

1.2 Problematisering

Huruvida pandemin har påverkat relationellt ledarskap är ett område som tycks vara relativt outforskat, inte minst utifrån chefers upplevelser. I litteraturen om relationellt ledarskap verkar det finnas en kunskapsbrist i hur relationer växer fram och arbetsplatsens roll i den processen (Uhl-Bien, 2006). Av den stora mängd litteratur som publiceras om ledarskap i förhållande till Covid-

19 undersöks dessutom i begränsad utsträckning hur relationer mellan chefer och anställda påverkas, och inte minst vilka aspekter som är avgörande. Relationellt ledarskap grundar sig i att ledare och följare socialt interagerar (Clarke, 2018), där kontexten också är viktig. Pandemin har rört om dessa teoretiska fält, vilket betyder att den teori som tidigare la grunden för relationellt ledarskap behöver omdefinieras. Dessutom har den tidigare kontexten som formades av arbetsplatsen förändrats, och präglas nu av digitalisering och kris. Det är alltså oklart huruvida dessa relationer påverkas i en kris som både berör organisationer i stort men också sättet människor interagerar på. Det är också oklart hur det är att bygga relationer i en digitaliserad arbetsmiljö. Att arbeta hemma har blivit en rutin för många, och vad som präglade den fysiska arbetsplatsen har förändrats till vad Antonacopoulou & Georgiadou (2020) kallar det Nya Normala. När det som lägger grunden för det relationella ledarskapet - den sociala interaktionen - förändras eller försvinner jämfört med innan pandemin, går det att fråga sig huruvida relationer får samma förändring.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med vår forskning är att skapa en större förståelse för hur det relationella ledarskapet upplevs i en kris, hur relationer byggs, bibehålls eller förändras mellan chefer och medarbetare i en pandemi. I vår teoretiska utgångspunkt som hanterar dessa relationer som ledarskapet i sig, syftar vi dessutom att bidra till den redan befintliga forskningen inom relationellt ledarskap. Detta har lett oss till följande frågeställning:

- Hur upplever chefer relationellt ledarskap i en kris?

2. Teoretisk referensram

I teoriavsnittet presenteras och förtydligas centrala teorier och begrepp som är relevanta för vår studie. Först presenteras relationellt ledarskap mer djupgående, där följarens roll betonas tillsammans med de viktigaste faktorerna för ledarskapet och relationerna. Därefter går vi djupare in i begreppen det Nya Normala och Crisis Management, för att kartlägga inom vilken kontext det relationella ledarskapet verkar inom. Avslutningsvis presenteras kommunikation och tillit. Denna studie avgränsar kommunikation och fokuserar främst på den kommunikation som sker mellan individer - chefer och medarbetare - i en organisation. Vidare är även tillit en återkommande nyckelfaktor för relationellt ledarskap i både det Nya Normala och Crisis Management.

2.1 Det Relationella Ledarskapet

Clarke (2018, s. 2) skriver att till skillnad från traditionell ledarskapsteori som beskriver ledarskap utifrån beteende, egenskaper och karaktärsdrag bör ledarskap teoretiseras som en dynamisk process, där social interaktion mellan organisatoriska aktörer står i fokus. Genom att se ledarskap som en process tas också avstånd från att ledarskap utövas från en enskild individ (Clarke, 2018). Eftersom ledarskap bör ses som en socialt konstruerad process, är relationen mellan dessa individer fundamental för ledarskapet i sig. Fokus i relationellt ledarskap ligger på de relationer som sker mellan följare, ledare och grupper (Uhl-Bien, 2006). Följaren i vår studie är den formella medarbetaren medan ledaren innehar en formell chefsposition. Eftersom både följaren och ledaren i en relation är aktiva och kan påverka utfallet är det relationella ledarskapet dessutom föränderligt över tid (Clarke, 2018, s. 3). Relationellt ledarskap bestäms varken av individ eller formell position, och följaren har en mer aktiv roll i ledarskapet än tidigare och mer traditionella ledarskapsforskare trott: *“How followers perceive leadership or their social constructions of leadership, have a direct input and influence on the leadership relationship”* (Clarke, 2018, s. 3). Det är alltså både följarens och ledarens upplevelser och tolkningar av en relation som påverkar och präglar dess utfall och därmed har en direkt inverkan på det vi definierar som ledarskap. *“...it is the relationship between actors that constitutes what we refer to as leadership.”* (Clarke, 2018, s. 3).

Relationellt ledarskap påverkas av olika aspekter. Blau (1964) noterade tidigt att det är det sociala utbytet som formar och skapar relationer, och hur relationerna bygger på det sociala utbytet av normer och beteenden som bildar mönster för en organisatorisk relation. Cunliffe & Eriksen (2011) betonar vikten av vardagliga aktiviteter, där daglig dialog och interaktion inte ses som ett verktyg för informationsutbyte eller andra professionella ändamål, utan som en relationsskapande aktivitet i sig. Aktiviteter som tas för givet i många sammanhang, som att ställa frågor, ge uppmärksamhet, eller andra små gester som ofta kommer naturligt lyfts fram som fundamentala för det relationella ledarskapet (Cunliffe & Eriksen, 2011). Ilies et al. (2005) utvecklar detta och menar att goda relationer växer successivt genom öppen kommunikation och delade värderingar, något som bör leda till ömsesidig tillit och respekt, och därmed goda förutsättningar för att relationellt ledarskap ska kunna utövas. Ilies et al. (2005) tillägger att på samma sätt som relationer mellan ledare och följare kan växa fram kan de också förändras, där samma komponenter är tongivande. Idén om att professionella relationer inte bara grundar sig utifrån arbetsrelaterat socialt utbyte stärker även argumentet om att det finns en känslomässig investering, vilket bidrar till starka sociala band och ömsesidig tillit (Clarke, 2018, s. 19–20). Utöver att konstatera hur viktigt det sociala utbytet är lyfts även andra viktiga komponenter, där ömsesidighet, tillit och respekt ses som absolut nödvändiga för att relationellt ledarskap ska kunna utövas (Clarke, 2018, s. 44).

Varken relationer eller sociala interaktioner sker i ett vakuum. Kontexten i vilken relationerna och de sociala interaktionerna utspelar sig i är central för utfallet av dem (Clarke, 2018, s. 2). I problembakgrunden nämndes två grundläggande perspektiv som tidigare forskare inom relationellt ledarskap kartlagt:

1. *Entitetsperspektivet*, som ser individen som självständig, där man skiljer på individ och kontext, även om den relation som hänvisas till som ledarskap påverkas av just de faktorerna (Hosking, 1995, s. 52).
2. Det *socio-konstruktivistiska perspektivet*, där individerna i en relation ses som en del av den socialt konstruerade kontexten, vilket i sin tur har stor påverkan på det relationella ledarskapet (Clarke, 2018, s. 17; Uhl-bien, 2006).

Beroende på vilket perspektiv som är anlagt ger kontexten olika förutsättningarna för relationen. Faktorer som organisationskultur, normer och riktlinjer formar kontexten (Clarke, 2018, s. 3)

utifrån båda perspektiven. Relationer påverkas inte heller bara utifrån organisatoriska faktorer, utan också utifrån den ständigt föränderliga socio-ekonomiska omgivningen (Uhl-Bien, 2006). Ur ett samhällsligt perspektiv kan kontexten både begränsa och möjliggöra olika beteenden eller handlingar för en ledare, vilket också är en viktig aspekt att lyfta ur ett relationellt perspektiv - då relationer påverkas av just beteenden och handlingar (Blau, 1964; Francisco & Nuqui, 2020; Uhl-Bien, 2006). Clarke (2018, s. 5) beskriver dessutom kontexten ur ett socio-konstruktivistiskt perspektiv, där den ses som mer rörlig och skapas socialt i stunden av de individer som interagerar:

Context is instead seen as fluid, dynamic and evolving. Moreover, it is through the interactions between social actors that the context is continually reproduced. From this perspective, context can only be known as it occurs in the temporal space as social actors come together. Furthermore, it is through their social interactions that new meanings of what is happening around them are generated. (Clarke, 2018, s. 7)

Varje specifik interaktion och varje specifik relation har utifrån detta perspektivet komplexa kontexter som varierar och produceras av individerna själva (ibid.), och sätter förutsättningarna för just den relationen. Som nämnt tidigare ser vi på relationellt ledarskap främst utifrån detta perspektivet, däremot påverkas relationerna även av omgivningen, vilket ger inslag av det förstnämnda perspektivet.

2.2 Det Nya Normala

Det "Nya Normala" är ett begrepp som först myntades av William H. Gross år 2009 i syfte att beskriva en ekonomisk situation (Francisco & Nuqui, 2020). Massimi et al. (2012) utvecklar det Nya Normala och skriver om det ur ett socialt perspektiv, där samhället gör sociala förändringar och hur teknologins framfart är en viktig komponent i den förändringen. Det Nya Normala präglar samhället och därmed den kontext som relationellt ledarskap utövas genom, vilket gör begreppet relevant i studiens sammanhang. Den teknologiska utvecklingen möjliggör nya livsstilar för individer, och ifrågasätter hur vi människor värderar aspekter kring arbetsliv och privatliv (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Colbert, Yee & George, 2016). En utveckling som i sin tur lett till att samhället i stort fått nya sociala förhållningsregler att förhålla sig till (Massimi, et al., 2012). Det Nya Normala är en miljö av ständig förändring, med både individer och organisationer som är oförutsägbara och svårtolkade (Flemming & Millar, 2019). Att leda i en sådan miljö kräver en relationell ansatts, dels då organisationers livskraft ofta speglar deras

dynamiska nätverk av ömsesidiga relationer, dels eftersom Nya Normala förutsättningar är särskilt påfrestande för medarbetarna (ibid). Ledarskap bör i det Nya Normala ha ett fokus på människan, ömsesidig tillit och respekt, samt en arbetsplats som främjar interaktion mellan kunder, medarbetare och chefer (ibid.).

I en redan föränderlig tid menar Francisco & Nuqui (2020) att ett nytt koncept av det Nya Normala har vuxit fram i och med Covid-19 pandemin. Drastiska förändringar i form av social distansering (Francisco & Nuqui, 2020) och hemarbete (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020) slog samhället och präglar nu den miljö både individer och organisationer vistas i. Organisationer tvingades göra snabba omstruktureringar där teknologisk utveckling och transformation för många blev ett strategiskt fokus (Francisco & Nuqui, 2020). Detta har bidragit till ett Nytt Normalt även när det kommer till arbetsplatser. De digitala verktygen som snabbt implementeras när Covid-19 blev utbrett i Sverige gav möjligheten för medarbetarna att enklare utföra allt arbete hemifrån (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020). Dessutom har teknologin gjort arbete mer lättillgängligt och bidragit till att personal kan kommunicera enklare med kollegor via virtuella möten (Colbert et al., 2016). Det är troligt att medarbetare som arbetar hemifrån känner sig isolerade från den ursprungliga arbetsmiljön, eftersom de tidigare sociala strukturerna som präglade arbete har omkonfigurerats (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020).

På samma sätt som ett nytt koncept av det i Nya Normala har vuxit fram i och med pandemin har också synen på vad som krävs av en ledare ändrats. För att en organisation ska överleva och frodas krävs det en ledare som är beredd att anpassa sin ledarstil utifrån nya förhållanden. Dessa förhållanden som präglas av en kris kommer diskuteras flitigt i nästkommande avsnitt: *Crisis Management*.

2.3 Crisis Management

I en kris är det viktigt för en ledare att kunna driva sin organisation effektivt och rationellt, då tiden för hur länge krisen kommer att pågå eller utvecklas är svårt att veta, och åtgärderna för att hantera de utmaningar som en kris innebär är inte självklara (Roux-Dufort, 2007). Crisis Management är ett begrepp som är svårtolkat, då tiden för att kunna studera detta fenomen är begränsat till tiden då krisen verkligen uppenbarar sig. Crisis Management kan beskrivas som “*a set of factors designed to combat crises and to lessen the actual damage inflicted by a crisis*” (Coombs &

Laufer, 2017, s 199). Detta är något som präglar många organisationer i dagens rådande pandemi, där teknologisk utveckling varit ett sätt att bekämpa krisen. I vår studie har samtliga organisationer anlagt någon typ av Crisis Management, baserat på citatet ovan. Forskare har dock sett att företag som har genomgått en kris tidigare är mer förberedda och effektivare i sin hantering än vad andra företag är (Ahern & Loh, 2020). Forskare som vill undersöka hur ledare hanterar en kris måste vänta på att en kris eller en dramatisk händelse framträder för att kunna observera och även jämföra med tidigare forskning (Roux-Dufort, 2007). På grund av den begränsade tiden som en kris innebär, leder detta till att forskning om Crisis Management blir mer deskriptiv än teoretisk. Mycket litteratur om Crisis Management är därmed mer djupgående och nyanserad kring själva händelsen som krisen innebär, och inte hur krisen påverkar organisationer och chefer.

Forskare inom Crisis Management conceptualiserar kris som en händelse vars natur är extraordinär, unik och i grunden ett misstag. En kris kan därmed inte förutspås, den kan inte komma på en regelbunden basis och dess konsekvenser är därmed oförutsägbara (Roux-Dufort, 2007). Egenskaperna hos en kris redogör för varför tidsuppfattning är en central del av Crisis Management. En ledare behöver under en kris kunna agera i realtid, samtidigt som de måste kunna reagera såväl omedelbart som flexibelt (Hansen & Bathurst, 2011; Roux-Dufort, 2007). I en kris finns det alltid en känsla av brådska då scenarion som utvecklas under en kris är oåterkalleliga (Roux-Dufort, 2007). För att en ledare ska återfå en känsla av kontroll över olika scenarion krävs snabba åtgärder och distinkt beslutsfattande (ibid.). Vidare behöver en ledare omfamna förändring då en kris har en förmåga att avslöja organisationer brister. Det kan komma visa sig att de grundläggande organisatoriska rutinerna kollapsar och synliggörs som ineffektiva (ibid.). Detta innebär inte att de rutiner som användes tidigare (innan en kris) har varit ineffektiva, problematiken och det som kan överrumpla chefer är den mängd rutiner som visar sig vara ineffektiva under en kris – och den förändring som krävs för att åtgärda det (Roux-Dufort, 2007).

Vidare förklarar Hansen & Bathurst att en kris kan lägga grunden för en utvecklingsprocess som en organisation går igenom: *“Within leadership, change or movement from one state to another implies breaking free from a particular way of doing to thinking, perhaps only realizing the need to do so in the face of a crisis”* (Hansen & Bathurst, 2011, s. 259). Oavsett vad krisen är, vad den skadar eller hur man hanterar den så avslöjar den en utveckling som krävs. Det är därmed viktigt

att ledare under en kris inte blundar för den utveckling som en kris innebär, då detta leder till en miljö där krisen fortsätter växa och intensifieras (Roux-Dufort, 2007).

2.4 Tillit

Att tillit är en viktig del i relationer och därmed relationellt ledarskap är redan kartlagt, det är också kartlagt att kontexten är tongivande i de båda delarna. Det är därför relevant att presentera huruvida tilliten kan se ut i både det digitaliserade samhället men kanske främst i ett samhälle under en pandemi. Tillit definieras som: *“Trust is a valuable social capital, essential for dependable relationships and a healthy society. It is hard earned, not guaranteed and easily lost”* (Hutchinson, 2018, s. 83). Jakubik & Berazhny (2017) skriver om ledarskap i en digital era, där tillit är en aspekt som lyfts fram tydligt. Även om ledarskap i praktiken underlättas i form av nya och snabbare kommunikationsvägar och blir mer tillgängligt ställer sig författarna kritiskt till digitalisering som ett verktyg för en ledare att motivera eller bygga tillit (Jakubik & Berazhny, 2017). Detta eftersom de anser att ledaren avhumaniseras i och med digitaliseringen, där den mänskliga faktorn, den fysiska interaktionen och samtalet *“face-to-face”* försvinner. Digitaliseringen har resulterat i mindre personliga ledare och att ledarskap fungerar som en ledarcentrisk PR-funktion snarare än utfallet av en relation. Att bygga och bibehålla tillit anses som en av de viktigaste aspekterna och en av de största utmaningarna för ledarskap i dagens och framtidens digitaliserade era (ibid.).

Den digitaliserade eran är dessutom präglad av en pandemi som förutsätter teknologiska verktyg. Att leda i en pandemi (som vi ovan beskrivit som Crisis Management) kan kräva handlingar eller beslut som kan komma att skada tilliten i en relation: *“We might extend this idea to suggest that sometimes (in a crisis) leaders need to be ruthless commanders.”* (Grint, 2011 s. 8). Med det sagt, är tillit fortfarande en nyckelfaktor för att kunna utöva ledarskap under en pandemi (Imai, 2020). För att kunna bygga och bibehålla tillit under en pandemi är det viktigt att ge följarna både en känsla av att situationen är kontrollerad och att deras trygghet och välmående är prioriterat (Ahern & Loh, 2020). Detta bör ske genom både kontinuerlig kommunikation och informationsutbyten, både för att erhålla feedback som underlag till beslutsfattande och skapa förståelse för drastiska beslut, men kanske främst för att involvera följarna i processen och därmed säkerställa en nära kontakt. Tilliten i en pandemi är mer föränderlig och det går inte att förlita sig på tidigare *“ledare-*

följare” relationer. Att bygga och bibehålla tillit i en pandemi är en dynamisk process som snarare växer fram och förändras i och med olika utfall av handlingar och beslut från ledaren (ibid.).

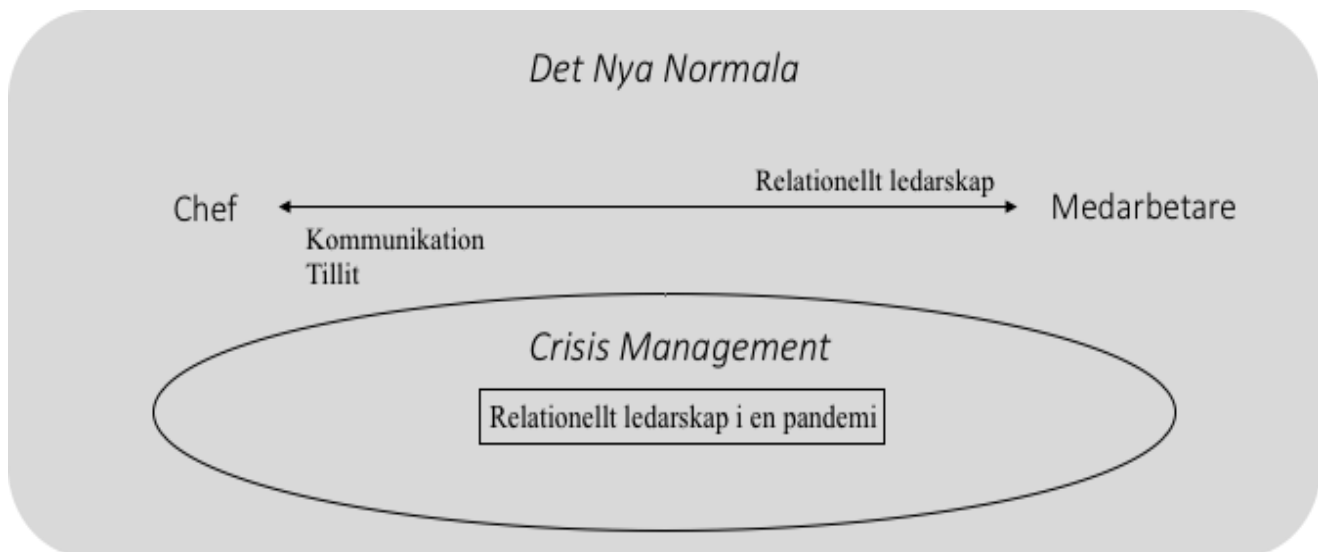
2.5 Kommunikation

Kommunikation är en mänsklig aktivitet som binder individer tillsammans och är grunden i skapandet och bibehållandet av relationer (Duncan & Moriarty, 1998), vilket gör det relevant att presentera kommunikation som begrepp. Inom en organisation finns det två olika typer av kommunikation som sker mellan individer: formell och informell (Kandlousi, Ali & Abdollahi, 2010). Den formella kommunikationen kännetecknas av arbetsrelaterat informationsutbyte mellan en organisations olika parter. Den formella kommunikationen präglas av formella positioner, genomsyrar organisationens hierarki i olika riktningar och speglar organisationskulturen (Kandlousi et al., 2010). Därmed når den formella kommunikationen alla medarbetare i organisationen till en viss grad, och är därav förutsägbar (ibid.). Effektiv formell kommunikation påverkar den professionella relationen mellan individer i organisationer genom att motarbeta konflikter (Chiou, Hsieh, & Yang, 2004), och bidra till en omfattande förutsägbarhet och säkerhet i organisationen (DiFonzo & Bordia, 2000).

Till skillnad från den formella kommunikationen baseras den informella kommunikationen på sociala förhållanden mellan två individer (Kandlousi et al., 2010). Syftet med den informella kommunikationen är i regel att medarbetarna ska kunna dela sina privata angelägenheter med varandra, medan den formella kommunikationens syfte är att dela organisationens angelägenheter (Kandlousi et al., 2010). Den informella kommunikationen speglar anställdas privata syften och mål (Duncan & Moriarty, 1998), och det är genom den informella kommunikationen två medarbetare kan prata om saker som inte är arbetsrelaterade, exempelvis deras personliga problem eller intressen (Kandlousi et al., 2010). Den informella kommunikationen bidrar således till ömsesidig tillit och personliga relationer (ibid.). Vidare kan den informella kommunikationen även hjälpa en chef, då den fungerar som en källa för att förstå de anställdas moral och problem på en personlig nivå. Detta resulterar i att chefer blir mer effektiva i sitt ledande, då de har flera nyanser och infallsvinklar av deras anställda (Kandlousi et al., 2010).

2.6 Sammanfattning av teori

Figur 1 visar sammanhanget av samtliga teorier och begrepp. Den övergripande samhällskontexten benämns som det Nya Normala, där det relationella ledarskapet visar sig vara efterfrågat. Det är när organisationer anlägger ett Crisis Management-ledarskap och anpassar sig som det är relevant att se hur relationerna förändras, då det relationella ledarskapet inte längre kan utföras utifrån samma förutsättningar. Viktiga aspekter såsom kommunikation och fysisk interaktion förändras drastiskt, och ömsesidig tillit lyfts som fundamentalt i både det relationella ledarskapet men kanske främst under en pandemi där oförutsägbarhet präglar vardagen. Figur 1 ger det en överblick av vår teoretiska referensram vars innehåll tillsammans med empirin möjliggör svar för hur relationellt ledarskap upplevs i en pandemi.



Figur 1.

3. Metod

I detta kapitel kommer studiens metod för att uppfylla studiens syfte redogöras. I det första avsnittet presenteras studiens forskningsstrategi, där vi skriver om forskningens kvalitativa utgångspunkt och argumenterar för val av semistrukturerade intervjuer och våra filosofiska perspektiv. I det andra avsnittet presenterar vi valet av studieobjekt, för att sedan i det tredje avsnittet presentera processen för de semistrukturerade intervjuerna. Slutligen presenteras hur vi gick till väga för att analysera det empiriska materialet, vilken litteratur som använts, studiens tillförlitlighet samt våra etiska ställningstaganden.

3.1 Forskningsstrategi

I denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi i form av semistrukturerade intervjuer använts, då det alternativet upplevdes som mest gynnsamt i att besvara studiens frågeställningar. Kvalitativ forskning tar avstånd från naturvetenskapen och lägger mer tyngd i individers uppfattningar om deras sociala verklighet, där forskningen grundar sig i ord och språk snarare än numeriska data (Bryman, 2016, s. 61). Detta leder dessutom in oss på studiens ontologiska ställningstagande. Valet av ontologi speglar en filosofisk inställning till den sociala verkligheten (Rawnsley, 1998), där en konstruktivistisk syn generellt är standard i kvalitativ forskning (Bryman, 2016, s. 455). Konstruktivismen utgår från sociala företeelser, och att verkligheten både är föränderlig, samt skapas och är beroende av individer (Rawnsley, 1998). Då studien främst undersöker relationer, vilket är ett socialt fenomen i ständig revidering, blev det naturligt att anta ett konstruktivistiskt perspektiv. Vidare utgår studien från en interpretativistisk epistemologi. Epistemologin beskriver det filosofiska perspektivet på kunskap (Rawnsley, 1998), där vi syftar till att skapa större förståelse utifrån upplevelser kring ett fenomen. Ett syfte vars filosofiska inställning går hand i hand med hur Bryman (2016, s. 455) beskriver en tolkande kunskapsteoretisk ståndpunkt. Studiens samspel mellan empiri och teori har en abduktiv ansats, vilket betyder att forskaren grundar sin teoretiska förståelse utifrån intervjupersonernas världsbild, för att parallellt med datainsamlingen framställa en teoretisk referensram (Charmaz, 2006, s. 103–104).

3.2 Val av studieobjekt

Studien har undersökt formella chefers relationer med sina medarbetare. Vi riktade inte in oss på någon specifik bransch eller sektor utan fokus låg på att fånga individens upplevelser kring forskningsfrågan. Vår filosofiska inställning av ontologi och epistemologi gör intervjupersonernas berättelser till det vi hänvisat till som kunskap. Därmed har relevans säkerställts även om olika branscher eller organisationer drabbats på olika sätt av pandemin; chefernas upplevelser av deras sociala verklighet kan i sammanhanget inte ifrågasättas. Det har snarare bidragit till möjligheten att analysera hur olika strategiska anpassningar påverkat det relationella ledarskapet för organisationer på olika sätt. Varför just chefen intervjuas är på grund av Crisis Management-aspekten och hur chefer kan tvingas ändra sitt ledarskap eller beteende på ett sätt som inte medarbetaren har möjlighet till, något som ansågs relevant för hur relationer kan komma att förändras.

3.3 Insamling av empiriskt material

3.3.1 Semistrukturerade intervjuer

Denna studiens metod i insamlingen av data är semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är en intervju där intervjuaren utgår från något typ av frågeschema, utan att vara begränsad till det (Bryman, 2016, s. 260). Frågorna kan överlappa varandra och då ges också utrymme för följdfrågor och alternativa teman som betraktas centrala för intervjupersonen (ibid.). Syftet med intervjuer som forskning är att förstå fenomen utifrån intervjupersonernas erfarenheter och synvinkel, utan att ta hänsyn till teoretiska förklaringar (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 17). Intervjuforskning grundar sig i samtalet om ömsesidiga intressen där olika teman och den mänskliga interaktionen står för kunskapsproduktionen (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 17–18). Med det sagt tar denna studie inte avstånd från teoretisk vetenskap, tidigare forskning kring ämnet är utgångspunkten för de teman som intervjuerna omfattar. Den teoretiska bakgrunden och de begrepp som format intervjuguiden har varit: *Ledarskap, Relationellt ledarskap, Crisis management, det Nya Normala, Kommunikation & Distansering*. För att underlätta intervjun, förhindra missförstånd och sträva efter gemensam förståelse i språket kontextualiserades de teoretiska begreppen för att skapa det som ovan benämndes som ”ömsesidiga intressen”. Detta gjordes också för att möjliggöra svar på frågeställningen då vi inte tog för givet att

intervjupersonerna var bekanta med begreppet "Relationellt ledarskap". Språkets betydelse är fundamental i intervjuforskning eftersom det är utifrån den sociala interaktionen kunskap produceras (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 119), något som vidare möjliggör intervjubaserad analys och slutsatser.

3.3.2 Urval

Urvalet av intervjupersoner var till stor del målstyrt, vilket beskrivs som den vanligaste urvalsprocessen i kvalitativ forskning (Bryman, 2016, s. 498). Målstyrt urval innebär ett icke-sannolikhetsurval och grundar sig i kriterier som ska möjliggöra studiens syfte (ibid.). Med ett slumpmässigt urval i kvalitativa studier riskeras syftet att inte uppnås (Seawright & Gerring, 2008). Eftersom studien undersöker relationellt ledarskap i en pandemi, där ledaren innehar en formell position, har chefer intervjuats. För att säkerställa att intervjupersonerna var av relevans satte vi som krav att intervjupersonen redan innan pandemin skulle ha relationer till sina anställda, och att deras organisation numera arbetar distanserat. Relevanta intervjupersoner betyder att de har erfarenheter eller egenskaper som kan bidra till att forskningsfrågan besvaras (Bryman, 2016, s. 504). Genom våra kontaktnät lyckades vi boka intervjuer med chefer på företag i varierande branscher, både i offentlig och privat sektor. En del av cheferna hänvisade oss till andra formella chefer i liknande situationer, men främst tog vi själva kontakt med intervjupersonerna. I samtliga fall togs första kontakten via telefon, där förfrågan om intresse att medverka ställdes. Där intresse fanns utbyttes mail och vi skickade en kortare presentation av vårt upplägg och intervju bokades under de nästkommande dagarna. Se missivbrev bland bilagor. Totalt intervjuades nio personer, avgränsningen gjordes med argumentet att samma teman återkom och de relaterade till varandra på liknande sätt. Strauss & Corbin (1998, s. 212) beskriver teoretisk mättnad som den punkt i insamlandet av data där inga nya perspektiv eller dimensioner framkommer. Dessutom kan man som forskare gå minste om giltighet och precision i teoribildningen utan teoretisk mättnad (ibid.). Då vi nått teoretisk mättnad gjordes bedömningen att nio intervjupersoner räckte utan att kvaliteten, giltigheten eller precisionen i studien skulle påverkas. I tabell nedan visas samtliga intervjupersoner, deras formella titel, och med fingerade namn. Den formella titeln står på engelska då vi gjorde bedömningen att en del intervjupersoners svenska översättning inte var rättvis för deras position, där den engelska titeln bättre speglar deras befattning.

Fingerade namn	Titel	Datum	Intervjutid
Klas	Managing Director	26/4	45 min
Katarina	Head of Business Development	30/4	62 min
Måns	Sales Director	3/5	75 min
Anders	Senior Vice President	4/5	59 min
Jens	Senior Vice President	4/5	56 min
Johanna	Head of Public Administration	11/5	55 min
Filippa	Human Resource Manager	14/ 5	59 min
Sara	Recruiting & Area Manager	14/5	58 min
Liselott	Deputy Director	15/5	45 min

3.3.3 Genomförande intervjuer

Intervjuprocessen börjar egentligen där urvalsprocessen slutar. När kontakt med intervjupersonerna etablerats och de godkänt medverkan skickades på överenskommelse en inbjudan till videosamtal via Teams. Den främsta anledningen till digitaliserade intervjuer är de restriktioner som präglar och försvårar fysiska möten. Det finns både för och nackdelar med intervjuer som inte sker fysiskt. Å ena sidan ges möjlighet att i större utsträckning intervjua personer oberoende på geografisk plats, de är billiga och dessutom tidseffektiva (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 190; Bryman, 2016, s. 262–263). Å andra sidan kan det vara svårare att uppfatta aspekter som kroppsspråk (Bryman, 2016, s. 263), eller det som Kvale & Brinkman (2014, s. 131) beskriver som kroppslig kommunikation. Dessutom går man miste om möjligheten att mötas i en fysisk miljö vars kontext i sig kan påverka både intervjupersonen och utfallet av intervjun (Kvale & Brinkman, 2014, s. 136). Genom videosamtal säkerställdes dock att de mest tongivande från intervjuerna framkom. Aspekter som ansiktsuttryck, gester och annan icke-

språklig information som vid datorstödda intervjuer kan vara svåra att uppfatta (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 190) blev noterbara. Dessutom är videointervjuer växande inom kvalitativ forskning när det gäller semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2016, s. 264), vilket stärker tillförlitligheten på studien.

Tilläggas ska även göras att studiens fokus är samtalet och det som sägs, där fokus på diskurs, narrativ och semiotik inte var lika viktigt. Istället utgick intervjuerna från ett fenomenologiskt perspektiv där tyngd lades i att få klara, nyanserade och rika beskrivningar kring intervjuguidens teman. I intervjusammanhang är fenomenologin en term som syftar till att förstå sociala fenomen utifrån intervjupersonens perspektiv (Kvale & Brinkman, 2014, s. 44), och är därmed en del av det tolkande perspektivet i denna studie och går i linje med studiens syfte.

Rent praktiskt genomfördes intervjuerna via dator och plattformen Teams. Vi delade upp intervjuerna men säkerställde att både samma intervjuguide och etiska samt filosofiska ställningstaganden följdes. På samma sätt som samtliga teman från intervjuguiden successivt avhandlades var vi noggranna med flexibiliteten under intervjun för att inte motarbeta alternativa idéer eller perspektiv på forskningsfrågan. Flexibilitet beskrivs som en viktig del i kvalitativa intervjuer (Bryman 2016, s. 563; 581), och är också betydande i studiens abduktiva ansats då intervjupersonernas svar till viss del har format vår teoretiska referensram. Intervjuguiden var formad på ett sätt som gav oss möjlighet att enkelt gå fram och tillbaka till olika tematiska frågor om svaret från intervjupersonen var otydligt, samtidigt som avvikelser från våra förberedda teman uppmuntrades. Stängda frågor fanns med i intervjuguiden, men kunde med viss enkelhet kompletteras med följdfrågor som vi hade förberett.

3.3.4 Bearbetning och analys av empiri

Det empiriska materialet samlades in som transkriberade intervjuer i ett och samma dokument. Intervjuerna och transkriberingen skedde parallellt då vi succesivt skapade vår analys i samband med utformningen av den teoretiska referensramen. Detta tillvägagångssätt går i linje med vår abduktiva ansats som beskrivs i avsnitt 3.1. I intervjuerna framkom intressanta vinklar utifrån studiens frågeställning som vi inte tidigare reflekterat över, exempelvis vikten av förtroende och vikten av det som ofta benämndes som ”snacket vid kaffemaskinen”. Detta gjorde att vi utvecklade vår teoretiska referensram med begrepp som *Tillit & Informell kommunikation*. Rennstam &

Wästerfors (2015, s. 12) beskriver tre problem som forskare eller studenter som arbetar med kvalitativt material i regel måste förhålla sig till. *Kaosproblemet*, vilket lyfter svårigheten att ha ordning på materialet (ibid.), vår transkribering slutade i 124 sidor vilket gjorde det problemet påtagligt. Det andra är *representationsproblemet*, vilket betyder att allt material inte kan ingå i studien (ibid.). Alternativa men intressanta aspekter för relationellt ledarskap som uppkommit utan att varken vår teoretiska referensram eller övriga intervjupersoner kunnat styrka dem diskuteras senare i 5.3 Framtida forskning. Det sista problemet är *auktoritetsproblemet*, där studien sätts i relation till annan forskning inom ämnet.

För att bemöta dessa problem har vi, precis som Rennstam & Wästerfors (2015, s. 12; 137) föreslår, sorterat och reducerat materialet samt argumenterat för vår sak. I sorteringen av materialet färgkodades först alla de teman som ansågs relevanta för relationellt ledarskap i sin helhet, i takt med att en del teman återkom i högre utsträckning reducerades materialet där de mest intressanta för vår specifika forskningsfråga lyftes fram. Teman som *Informella maktstrukturer* och *Samhörighet* lades åt sidan och analysarbetet fortsatte med en argumentation kring följande teman: *Tillit*, *Att bygga nya relationer*, *Informell kommunikation*, *Kontroll*, *Trygghet & Den fysiska arbetsplatsen*. När vi bekantat oss närmare med vårt empiriska material lyftes sedan citat fram som skildrade olika situationer där våra valda teman framhövdes. I relation till vår teoretiska referensram argumenterade vi sedan genomgående i analysarbetet för eller mot annan forskning kring ämnet, där kontexten, som formas av det Nya Normala och en kris, var komponenten som främst bidrog till nyanserade och kompletterade skildringar.

3.4 Val av litteratur & tillämpning

För att skapa en förståelse för hur chefers relationer med sina medarbetare påverkas under en pandemi krävdes litteratur från tre olika teoretiska fält; ledarskap, sociologi och samhällsvetenskap. Dessa fält valdes för att kunna analysera det samlade empiriska materialet och ge oss en mer nyanserad bild av chefernas relationer med sina medarbetare. Litteraturen som bestod av ledarskap avgränsade vi till de böcker och artiklar som redogjorde för relationellt ledarskap, med undantag för bakgrunden där tidigare forskning kring ledarskap generellt lyfts fram. Detta för att få en djupare förståelse av fenomenet och för att kunna besvara studiens frågeställning. Litteraturen som var mer samhällsinriktad bestod dels av artiklar som redogjorde

vad en kris innebär, hur ett företag fungerar i en kris, och hur man som chef leder i en kris, dels av artiklar som diskuterade det Nya Normala, både i organisationer och ledaregenskaper. Den sociologiska litteraturen innefattar begrepp som tillit och kommunikation, något som är viktigt inom alla relationer. Dessutom har vi valt litteratur som bidrar till och stödjer det insamlade materialet. Vi har strävat efter att hitta artiklar som är så relevanta och nytgivna som möjligt för att säkerställa aktualiteten i vår forskning, de artiklar som är äldre har använts i syfte att antingen ge en bild av hur begreppet vuxit fram, eller varit en del av den tidigare forskningen i bakgrunden.

3.5 Tillförlitlighet

Vi har genomgående i studien strävat efter att framställa en så rättvis och ärlig bild av både litteraturen och intervjupersonernas berättelser som möjligt. Detta för att i etiskt syfte försäkra läsaren om det som Bryman (2016, s. 467) beskriver som tillförlitlighet. Kvaliteten på kvalitativa studier bygger också till viss grad på redovisningen av forskarnas förförståelse kring ett fenomen (Larsson, 2005). I denna studie har vår förförståelse – som främst grundar sig i den teoretiska kunskap vi skapat oss i nuvarande utbildning - marginellt präglad både valet av litteratur och utformningen av intervjuguiden. Vidare var det empirin som formade den slutgiltiga frågeställningen. Forskarens roll är aldrig neutral i kvalitativa intervjuundersökningar (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 111), men genom ett medvetet och kritiskt ställningstagande mot både förförståelsen och forskarens roll i intervjusammanhang har både kvalitet i forskningsprocessen och rättvisa resultat kunnat säkerställas. Samma sak gäller för de chefer som hänvisat oss andra intervjupersoner, på så sätt blir de indirekt medskapare till den kunskap vår studie producerar. Däremot skedde det i sådan liten utsträckning (två av nio intervjuer) att vi gjorde bedömningen att tillförlitligheten förblev opåverkad.

På sättet våra intervjuer genomfördes och vårt metodval påminner till viss del om på det sätt våra intervjupersoner kommunicerar och bibehåller samt bygger relationer på i sina respektive organisationer. I linje med hur våra intervjupersoner upplever bristen på det fysiska mötet där kommunikation försvåras går det också att reflektera över om vi som forskare kommit åt lika nyanserade och djupa beskrivningar som vi eventuellt hade kunnat göra i det fysiska mötet. Med det sagt, är tillförlitligheten inte negativt påverkad och slutsatserna inte osanna, men en fysisk intervju hade eventuellt möjliggjort djupare nyanseringar av fenomenet.

3.6 Forskningsetiska ställningstaganden

Under en intervju är det viktigt att man som forskare vidhåller olika etiska principer (Bryman, 2016, s. 170). En av de viktigaste principerna är informationskravet, vilket innebär att man som forskare ska informera en potentiell intervjuperson vad studien undersöker (ibid.). Utöver information kring studiens syfte har även intervjupersonen rätt att veta varför forskaren valt dessa deltagare och att de har rätt att avbryta intervjun utan att lämna skäl till varför (ibid.). Därefter har den potentiella intervjupersonen tillräckligt med information för att avgöra om hen vill delta i studien eller inte. En annan etisk princip vi beaktat är samtyckesprincipen, som innebär att intervjupersonen har rätt att påverka sitt eget deltagande (Bryman, 2016, s. 170; Kvale & Brinkmann, 2014, s. 109). Intervjupersonerna behövde inte svara på frågor som hen inte kände sig bekväm med. Vi började med att kontakta intervjupersonerna via telefon, där vi gav en beskrivning om vad studien skulle undersöka samt kortfattat presenterade våra etiska principer. Efter ett godkännande hos intervjupersonerna bokades en intervju via mail där de etiska principerna mer precist redogjordes. Under inledningen av intervjun informerades intervjupersonerna återigen om studiens syfte och om samtyckesprinciperna för att säkerställa att de kände sig bekväma. Vi informerade intervjupersonerna att intervjun skulle spelas in och transkriberas, men även om rätten att få ta del av transkriberingen, och att deras personuppgifter samt organisation skulle få fingerade namn. Dessutom försäkrade vi intervjupersonerna om att transkriberingen skulle raderas efter avslutad studie. Detta gjordes för att vidhålla de konfidentialitetskrav som kvalitativ forskning innebär, vilket Kvale & Brinkmann (2014, s. 109) förklarar är en etisk aspekt, där man försäkrar intervjupersonen att den data som kan leda till identifiering inte kommer att avslöjas. För att göra detta gav vi intervjupersonerna fingerade namn och anonymiserade den information som kunde kopplas till företagen. Vidare har empirin från intervjuerna endast använts för forskningsändamålet, en aspekt som måste beaktas enligt nyttjandekravet (Bryman, 2016, s. 171).

4. Analys

De följande avsnitten börjar med att ge en övergripande presentation av det empiriska materialet, för att sedan sättas i relation till den teoretiska referensramen och djupare analys. Relationellt ledarskap bygger på relationer vilket betyder att när vi genomgående hänvisar till relationer i analysen syftar vi till begreppet i sig. I det första två avsnittet presenteras chefernas upplevelser i hur de kan ha ändrat sin ledarstil och hur detta kan ha påverkat deras relationer med medarbetare. De två sista avsnitten redogör utmaningar med att bygga och bibehålla relationer i en digital arbetsmiljö

4.1 Strategiska anpassningar & förändrat ledarskap

Överlag är intervjupersonerna överens om att deras respektive organisationer har gjort diverse anpassningar för att hantera pandemin. Först och främst ska nämnas att Folkhälsomyndighetens restriktioner följs av samtliga organisationer vars anställda vi intervjuat. Däremot skiljer det huruvida organisationerna strategiskt har anpassat sig. Detta beror dels på att intervjupersonernas organisationer befinner sig i olika branscher och sektorer som drabbats olika hårt av pandemin, dels eftersom de olika organisationerna anlägger skilda strategiska fokus.

Det finns däremot återkommande mönster i de olika organisationerna när vi närmare analyserar hur de anpassat sig. Samtliga organisationer är mer kortsiktiga i sina beslut och målsättningar.

Men det vi fick göra i det kortsiktiga perspektivet var att såhär dags i fjol, när vi inte hade någon aning om hur hårt den här pandemin skulle drabba oss, det var att ställa om oss till kortsiktiga frågor. (Klas)

Att ställa om till det kortsiktiga perspektivet ses av intervjupersonerna som ett resultat av den osäkerhet som krisen innebär. Det finns ingen som har svar och det finns ingen som vet vilka beslut som är de bästa. Klas utvecklar:

Ja vi har alltid haft höga krav på oss men det som hände var att när situation blev så osäker så ville våra ägare ha en ökad insyn, så istället för att ha styrelsemöten var sjätte vecka så ville dom veta varje vecka lite. (Klas)

Att vilja ha en ökad insyn i sina organisationer är inget ägarna till Klas organisation är ensamma om, och de chefer vi intervjuat upplever hur känslan av kontroll har blivit lidande under pandemin.

Det är mycket svårare att ha kontroll så vi måste kunna lita på varandra. Utifrån deadlines, lagstyrd verksamhet. Men kontroll, att dom sitter och surfar i fyra timmar och kollar Youtube, jaa det gör säkert många av dom. (Johanna)

Detta har gett upphov till allt tätare uppföljning mellan chefer och medarbetare. *“Allt sker under formella förutsättningar. Och det är ju väldigt mycket fokus på aktivitet och uppföljning.”* (Anders). Trots de omfattande förändringarna på organisationsnivå upplever majoriteten av intervjupersonerna att de inte förändrat sitt sätt att utföra ledarskap, utan det som förändrats är verktygen de nyttjar i utförandet. *“Är man trygg i grunden i ledarskapet så är det nog inte jättestor skillnad egentligen men det är ju verktygen som skiljer.”* (Katarina). Johanna lyfter också hur hennes sätt att leda är detsamma men att den föränderliga miljön som råder ger förutsättningarna för vilka beslut som kan tas.

Jag skulle vilja säga att ledarstilen är densamma. Men frågorna får ju hanteras på lite annorlunda sätt utifrån situationen. Kortfattat. Men min ledarstil är ju som vanligt, den ändras inte. Det som ändras är hur jag hanterar frågorna utifrån rådande förutsättningar, då blir det lite annorlunda såklart. (Johanna)

I kontrast till de intervjupersoner som anser att de utövar samma typ av ledarskap sticker en person ut. Anders menar att hans ledarskap har förändrats som ett resultat av pandemin och hans organisations kravbild, där lite hårdare styrning är nödvändigt:

Nu är jag väldigt formell, det är prestation som gäller och jag tror inte att dom får se den goa sidan av mig. Nu känner många av dom mig sedan tidigare men jag tror att när dom går hem och pratar jobb vid matbordet så säger dom ”Fan nu börjar han bli rätt jobbig” [...] Det är också en blandning med det transaktionella där man försöker sätta väldigt tydliga mål och jag har blivit väldigt mycket mer tydlig med kravställningen och det gäller att belöna numera. (Anders)

Precis som Anders säger kan det förändrade ledarskapet påverka relationerna, även om det förändrade ledarskapet är ett resultat av organisationens Crisis Management. Roux-Dufort (2007) menar att ledare i en kris behöver vara anpassningsbara och flexibla för att skaffa sig kontroll över situationen, vilket är en utveckling som Anders har gjort i sitt sätt att leda. Å ena sidan handlar ledarskap i en kris om att förändra sin verksamhet utifrån den oförutsägbara och föränderliga miljö som en kris innebär (Hansen & Bathurst, 2011; Roux-Dufort, 2007), detta innebär ofta att snabba beslut behöver tas där det ledarskap som lyfts fram som effektivt i det Nya Normala (Flemming & Millar, 2019) behöver läggas åt sidan. Å andra sidan är det i en pandemi som den Nya Normala ledaren behövs som mest, när osäkerhet råder är det viktigt att säkerställa personalens säkerhet och

en god arbetsmiljö (ibid.), vilket inte går i den rådande pandemin (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020) då isolering är en av de största utmaningarna för dagens arbetsplats. När personal blir isolerad för organisationer försvåras också relationerna, och eftersom organisationers dynamiska nätverk av relationer speglar deras livskraft (Flemming & Millar, 2019) motverkas hela principen av Crisis Management. Som nämnt innan är det i princip omöjligt att säga vilket sätt att leda som är det mest effektiva eller korrekta för organisationer i helhet – oberoende på bransch eller sektor, men utifrån ett relationellt ledarskapsperspektiv har det som beskrivs som Crisis Management en negativ inverkan på relationer.

Som visas i citaten ovan ser övriga intervjupersoner inte en tydlig förändring i deras sätt att leda, men att det däremot är svårare att ha kontroll på sina anställda under en pandemi. I och med att de inte ändrat sitt ledarskap går det inte att argumentera för att deras relationer har förändrats ur den aspekten, däremot lyfts en viktig aspekt i hur tillit fungerar som ett verktyg för att säkerställa produktivitet när det är svårare att ha kontroll (Johanna; Anders), något som också lyfts av Imai (2020) som en nyckelfaktor för att kunna leda i en pandemi. Den kortsiktighet som har blivit norm inom de organisationer vi numera har inblick i är således ett resultat av både bristen av kontroll och den brådska att kunna reagera i realtid till den oförutsägbara och osäkra omgivning de vistas i. För bibehålla relationerna i en tid när snabba beslut tas krävs i linje med Ahern & Lohs (2020) forskning både tillit att de beslut som tas ska säkra medarbetarnas trygghet, och att chefen tydligt och konsekvent kommunicerar med sina anställda för att skapa både involvering, nära kontakt och förståelse för besluten. Vikten av den formella kommunikationen analyseras djupare i nästkommande avsnitt.

4.2 Tydlighet och förståelse skapar trygghet

Kommunikationen är också något som drastiskt har förändrats internt i intervjupersonernas organisationer. Den mest noterbara förändringen är att nästan all kommunikation sker via digitala verktyg. Samtliga intervjupersoner skiljde också på den formella och den informella kommunikationen, där det informella har minskat som ett resultat av digitala möten och svårigheten att talas vid innan eller efter. Detta betyder att den kommunikation som sker numera enligt intervjupersonerna nästan uteslutande är formell och arbetsrelaterad. Utöver detta finns det skilda åsikter kring hur den formella kommunikationen har underlättats i pandemin. Å ena sidan

har tillgängligheten förenklats, då digitala möten möjliggör att fler personer kan medverka och geografiska avstånd spelar ingen roll.

Med teams så är det mycket som har förenklats, för det är enkelt att komma med förslag, fråga om vi är rätt ute och så, det är lättare att få feedback på det sättet. Det är mer tillgängligt, och där får man ändå tacka pandemin att det har fått en skjuts framåt. (Katarina)

Å andra sidan har den formella kommunikationen försvårats eftersom det inte finns kollegor på plats att rådfråga eller diskutera arbetsrelaterade frågor med. Givetvis är detta ett resultat av den givna organisationen och dess struktur, med det sagt är det fortfarande en aspekt värd att lyfta och en konsekvens av digitaliserad formell kommunikation.

...man missar mycket, den här personen som jag pratar om har haft alla i teamets kalendrar uppe för att kolla vem som är ledig för att ställa sin fråga men det fanns ingen. Då fastnar hon i det jobbet och kommer inte vidare. Är man på jobbet är det bara att slänga ut sig eller gå iväg och fråga någon. (Filippa)

Liselott delar Filippas upplevelse, och poängterar att samarbetet försvåras när den formella kommunikationen är digitaliserad:

vi jobbar tvärprofessionellt i team kring en patient. Söker en patient vård för någonting så jobbar vi med medicinsk personal, läkare, barnmorska, psyko-terapeut, familjerådgivning och då måste man vänta till en teams-konferens som är om två veckor och då kan man glömma bort en viss typ av personal, och det tror jag vi missar jättemycket på. (Liselott)

Dessutom lyfts vikten av transparens i den formella kommunikationen, framförallt när snabba beslut måste tas på grund av pandemin. Jens berättar: *“Kommunikationen med medarbetare och omgivningen måste ske mycket tätare, mycket närmare och om möjligt ännu mer transparent, det vill säga att man måste vara öppen och ärlig”*. Tätare formell kontakt gör att man som chef kommer närmre sina anställda (Katarina). Genom att ha tätare kommunikation kring arbetsrelaterade ämnen kan medarbetarna dessutom involveras bättre i organisationen och få en bättre inblick i den, vilket kan resultera i att medarbetarna känner mer trygghet när de har förståelse för varför organisationen förändras som den gör. Måns menar på att när det är flera som påverkas av olika beslut är involvering en självklarhet:

Beslut som påverkar vardagen för många så ska man involvera vilket gör att man får en klart starkare grupp och en mer förstående grupp som känner att de har varit delaktiga i besluten (Måns)

Jens betonar viken av just det:

Men där man upplever att det finns en större osäkerhet och en oro, där försöker man ju också involvera fler människor tidigare innan man tar beslut [...] då kan man bli lite klokare i vissa beslut och framförallt kan man lugna en del människor och skapa trygghet och säkerhet. (Jens)

Det är tidigare nämnt hur viktigt det är för cheferna att kunna lita på sina anställda, i ovan citat framkommer hur viktigt ömsesidigheten är. Som chef har du ett ansvar att skapa trygghet för dina anställda och den formella kommunikationen är ett verktyg i den processen. Ömsesidighet är enligt Clarke (2018) en grundpelare för att relationellt ledarskap överhuvudtaget ska kunna utövas och intervjupersonernas upplevelser stämmer överens med hans argument. Dessutom är följaren aktiv i den sociala processen som relationellt ledarskap utgår ifrån (Uhl-Bien, 2006), vilket gör medarbetarens upplevelser till största vikt. När formell kommunikation är effektiv förbättras den professionella relationen (Chiou et al., 2004), och påverkar därmed det relationella ledarskapet. Effektiv formell kommunikation i en pandemi handlar om att vara tydlig, involverande och transparent, vilket i sin tur leder till förutsägbarhet och säkerhet för den anställda (DiFonzo & Bordia, 2000), i en miljö som annars är oförutsägbar. Förutsägbarheten i sig verkar vara en viktig komponent då intervjupersonerna lägger stor tyngd i att skapa förståelse hos sina anställda för diverse beslut; detta antas i sin tur leda till större trygghet och närmre professionella relationer. Huruvida den formella kommunikationen är effektiv eller inte varierar bland intervjupersonerna. All formell kommunikation sker numera via digitala medel vilket har fungerat i varierande utsträckning för de olika organisationerna. Colbert et al. (2016) argumenterar för att arbetsrelaterad kommunikation har blivit mer lättillgänglig för anställda, något som å ena sidan stämmer överens med exempelvis Katarinas upplevelser. Detta gör att effektiv formell kommunikation kan genomföras. Å andra sidan anser Filippa att det har blivit mindre tillgängligt då den fysiska arbetsplatsen och möjligheten att interagera i person försvunnit. Det mest centrala för relationellt ledarskap när det kommer till formell kommunikation i en pandemi verkar snarare handla om att skapa trygghet och förståelse, där verktygen det sker genom kan vara direkt avgörande för utfallet.

4.3 Att bygga relationer

Relationellt ledarskap som begrepp och koncept bygger på att individer interagerar och ingår i relationer med varandra. För att relationer ska kunna utvecklas måste det finnas en grund, och denna grunden byggs i interaktionen mellan två individer. Som nämnt tidigare är kontexten avgörande i relationellt ledarskap vilket i högsta grad även präglar hur relationer byggs.

Intervjupersonerna är enade om att den digitala kris-miljö vi befinner oss i har försvårat skapandet av nya relationer, där olika aspekter lyfts fram. Exempelvis tar det längre tid att bygga en relation där interaktionen endast sker via digitala verktyg (Johanna, Katarina). Jens betonar att det är mer utmanande att bygga tillit, och hur den fysiska kontakten är viktigt:

Både det att bygga relation och någon form av tillit och förtroende när man bara ska träffas digitalt och inte ha den här mänskliga kontakten på samma sätt är absolut utmanande. (Jens)

Liselott tycker också att det är mer utmanande och att relationsbyggandet inte kommer lika naturligt.

bara stämma av lite, boka in en 10-minutare som vi andra gör naturligt korridoren. Det har jag tänkt på att jag har varit dålig på, man glömmer bort. Jag ser i kalendern att hon jobbar på men nää, det kommer inte så naturligt och det behöver jag ”Shapea upp” (Liselott)

Hur utmanande det kan vara beror på individ och situation, eller på kontext som Clarke (2018, s. 5) skulle beskriva det. Katarina ger en tydlig bild av hur det kan bli när den mänskliga kontakten inte finns där. Citatet nedan illustrerar dessutom vikten och effekten av tillit och hur tillit skapas av informell kommunikation och det fysiska mötet. Vidare illustreras hur svårt det kan vara att endast arbeta digitalt, där utfallet av det relationella ledarskapet drastiskt förändrades till det bättre när det gavs möjlighet att utövas i en fysisk miljö.

...en medarbetare som inte har jobbat super länge hade fastnat lite och haft det lite jobbigt. Hon hade jobbat i ett halvår ungefär och hamnat i ett svart hål typ, och det är jobbigt om man inte kommer ur det och många slutar och så om man inte blir uppfångade eller får hjälp eller så. Andra kommer igenom och blir starkare och så. Men jag såg detta och gick in lite och vi tog ett möte, tog några fysiska luncher bara för att jag ska kunna känna av och då är det ju det informella kaffe-snacket och ”åh solen skiner ute” och det är där man måste börja någon gång. Och det har ju lett till att hon har öppnat sig och vi har ett helt annat samtal, hon tycker liksom att det är kul på jobbet, hon ser fram emot att vi ska ses, och hon kan se bort från de jobbiga bitarna och se positiva saker och också sprida det utanför sig. Så det är väl ett exempel på att lyssna spelar roll och att vara spelar roll och att tilliten, det tar lång tid att bygga den men mycket att bara lyssna och jag tror alla människor funkar så att människor öppnar sig om de känner att någon bryr sig. (Katarina)

För att ge ytterligare en aspekt kring den informella kommunikationens vikt när det kommer till att bygga relationer lyfts det fram av Klas att personligheter är bidragande till skapandet av relationer. Informell kommunikation bygger på samtal i privata syften och beroende på vem man är som individ kommer man överens i varierande utsträckning med andra individer, beroende på

hur dem är privat. "...vissa människor har vi lätt att tycka om och vissa människor måste man jobba lite hårdare för att tycka om." (Klas). Med det sagt finns det i pandemins arbetsförhållanden begränsat utrymme för den typen av samtal, vilket på så sätt försvårar byggandet av relationer. Det är just i det fysiska mötet som den informella kommunikationen möjliggörs och återigen lyfts utmaningen när det mänskliga mötet uteblir, denna gången i rekryteringssammanhang:

...det är väldigt utmanande för arbetsgivaren att bygga en relation på ett bra sätt. Du kan ha introduktionsprogram och träffa avdelningschefer och allt vad det är. Men det är inte alls samma grej som att ha en introduktionsdag på kontoret där man går runt och hälsar på alla och rundvandringar där man träffar alla möjliga människor. Detta händer inte nu med nyanställda. Så från medarbetarens roll är det nog svårare och framför allt tråkigare att börja på ett nytt jobb i pandemin än vad det var innan. (Måns)

En annan som uttrycker sin frustration kring distanseringen är Anders, som i sammanhanget menar att det Nya Normala sättet att arbeta äventyrar organisationskulturen. Även om han förstår att framtiden troligtvis kommer sätta andra krav på arbetsplatsers flexibilitet, ser han gärna att sina medarbetare har kontoret som utgångspunkt:

När alla har fått sin spruta så kommer vi sända signalen "Välkommen tillbaka". Och dagen efter kommer alla vara där, och någon säger "Jag vill jobba hemma idag", - visst gör det, "Jag behöver gå till tandläkaren idag" - visst gör det. Och så kommer jag fråga Pelle som är hemma en hel vecka "vart är du?!" och han säger "Jag är hemma, det är det nya normala" F*ck that, kom in och jobba nu. (Anders)

Beroende på i vilken kontext en interaktion sker får det olika konsekvenser (Clarke, 2018, s. 5). Detta gäller oavsett i vilken del av processen det relationella ledarskapet är i. Kontexten i vilken relationer byggs blir alltså avgörande för hur relationen utvecklas och således det relationella ledarskapet i sig. Först och främst är det en digital kontext, vilket ger olika förutsättningar och konsekvenser för interaktionen, där Jens menar att det är utmanande att bygga relationer och tillit. Det går i linje med vad Jakubik & Berazhny (2017) skriver, där en anledning är att ledaren avhumaniseras i och med bristen på fysisk interaktion och den mänskliga faktorn. Mindre personliga ledare bidrar till mindre effektiv uppbyggnad av tillit (ibid.). Den digitala kontexten präglas också av ett Nytt Normalt samhälle där en annan typ av ledare är nödvändig (Flemming & Millar, 2019). Bristen på den typ av ledare (beskrivs i 2.3, fokus på människan, tillit etc.) ger konsekvenser som framkommer i Katarinas exempel. Med det sagt finns inte alltid möjlighet att interagera fysiskt, inte bara eftersom samhället har blivit allt mer digitaliserat, utan främst på grund av pandemin och de krisrestriktioner som råder (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Francisco

& Nuqui, 2020). När introduktionsdagar - som Måns nämner - inte längre är på arbetsplatsen försvinner också en viktig del i den kontext som ska präglade det relationella ledarskapet: organisationskulturen. Organisationskulturen ses som en viktig del i den kontext som formar professionella relationer (Clarke, 2018, s. 5), något som också Anders uttrycker frustration kring. I brist på en fysisk arbetsplats löper den formella kommunikationen risk att falla (Kandlousi et al., 2010), och utan den informella kommunikationen, som ska fungera som komplement när den formella inte räcker till (ibid.), försvåras relationsskapandet markant.

Cunliffe & Eriksen (2011) menar att vardagliga aktiviteter och dialoger som uppstår i naturliga sammanhang är relationsskapande processer i sig, där fokus inte läggs på vad som sägs utan istället att det sker. Att dessa aktiviteter inte uppkommer naturligt i digitala kontexter är ytterligare ett argument för att relationsbyggandet försvårats i en pandemi. Dessutom uttryckte samtliga intervjupersoner vikten av den informella kommunikationen i samband med att bygga relationer. För att gå djupare i hur digitaliseringen är utmanande för relationellt ledarskap har det framkommit att bristen på den informella kommunikationen har påverkat byggandet av nya relationer. Kommunikation är grunden i relationer (Duncan & Moriarty, 1998), och den informella kommunikationen är nödvändig för att bygga privata relationer och ömsesidig tillit (Kandlousi et al., 2010). Detta illustreras tydligt i Katarinas exempel, där hon fick en bättre relation med sin medarbetare på grund av den informella kommunikationen, där hon senare betonar att det fysiska mötet i det fallet var nödvändigt (Katarina). Det går däremot inte bara att anta att informell kommunikation resulterar i personliga relationer, individer har olika personligheter, vilket är precis vad Klas betonar; att vissa människor fungerar bättre tillsammans än andra. I linje med vår konstruktivistiska ontologi menar Clarke (2018, s.7) att kontexten är något som skapas socialt i stunden mellan de individer som ingår i en interaktion. Detta betyder att samma fysiska miljö kan resultera i skilda relationella utfall. Informella samtal mellan individer i en fysisk miljö behöver därmed inte resultera i en personlig relation, även om det bevisligen underlättar (Katarina).

4.4 Att bibehålla relationer

Att bibehålla redan existerande relationer verkar inte ha varit lika utmanande i pandemin som det har varit att bygga nya. Även om en relation inte underhålls i form av informell kommunikation eller fysiska möten, som lyfts som nyckelfaktorer, kan relationerna förbli oförändrade, Klas

berättar: *“Du underhåller ju inte relationen, men känner du någon väl så har du en rätt solid grund så den påverkas inte lika mycket.”* Vidare förklarar några intervjupersoner att det inte är lika viktigt att man som chef och medarbetare träffas fem dagar i veckan för att bibehålla en relation, men att det kanske krävs en dag, och att det sker kontinuerligt

Jag tror inte att det viktigaste är att träffas fem dagar i veckan utan jag tror att det viktigaste är att man träffas varje vecka för relationens skull och då tror jag att det funkar bra.” (Klas)

Detta är något vi inte har kunnat bekräfta utifrån vår teoretiska referensram. Cunliffe & Eriksen (2011) hävdar att vardagliga aktiviteter och öppen dialog är kritiska för en relation, men förklarar inte om detta krävs på den fysiska arbetsplatsen. Antonacopoulou & Georgiadou (2020) skriver om arbetsplatsens betydelse, men utelämnar vikten av att interagera kontinuerligt. Bevisligen fungerar det för många intervjupersoner att endast ses digitalt. Liselott anser att den begränsade fysiska kontakten inte är ett problem för att bibehålla relationer, hon tror även att det är något hennes organisation kommer att utveckla: *“Vi tänker att vi ska behålla vissa delar av det digitala, alla ska bli digitala till viss del. Vi ska träffas fysiskt ibland men det kommer inte behövas hela tiden.”* Att känna varandra väl verkar alltså för intervjupersonerna också vara en bidragande faktor till att relationer kan bibehållas, något som också växer fram med tiden:

...och vi lever ju och har levt lite nu på hela den här upparbetade förtroendekapitalet och på den energin som fanns i batterierna innan därför att människor vet att man har träffats och att man känner varandra, och det kan man göra till en viss punkt. (Jens)

Det kommer senare diskuteras huruvida dessa argument håller i ett långsiktigt perspektiv, något som Jens ställer sig frågande till, men det går inte att argumentera för att varken pandemin, digitaliseringen eller distanseringen i sig har en direkt negativ påverkan på redan befintliga relationer. Utöver den ömsesidiga tilliten eller förtroendekapitalet (som Jens benämner det) lyfter Sara vikten av respekt och hur delade tankar kring etik och moral också kan vara bidragande faktorer till bibehållandet av en god relation. *“...hur man arbetar, med etik och moral, respekt och sådana saker, finns det så tror jag det håller i sig även när det är på distans, att relationen fortsätter.”* Däremot går det att konstatera att relationer, där ömsesidigheten inte är lika påtaglig när det kommer till värderingar och respekt kan påverkas negativt i rådande pandemi. Sara vidareutvecklar tidigare påstående:

...det handlar mycket om respekten, och där blir det ju helt enkelt en svårare relation än den där det finns respekt [...] Men vissa ser det som ett problem med både att en kvinna som dessutom är yngre ska vara chef, och där blir det en annan jargong så där får man ju individ och situationsanpassa lite, det är svårare att ha en lätt, öppen och trevlig dialog utan den blir mer rak och saklig... (Sara)

Samtidigt har det blivit mer normaliserat att interagera och arbeta digitalt, flera av intervjupersonerna träffade sina anställda i begränsad utsträckning redan innan pandemin, på grund av exempelvis resor (Katarina, Klas, Jens, Måns) eller bara val att arbeta hemifrån (Sara). Den stora skillnaden för intervjupersonerna är numera att de inte har möjlighet att träffas alls. Samhällsutvecklingen är dock ett argument på att det kan fungera lika bra att ha distanserade relationer. Detta eftersom det Nya Normala gett upphov till nya livsstilar (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Massimi et al., 2012) och rört om hur vi människor definierar och förhåller oss till privatliv, arbetsliv, och de relationer som involveras där.

Argumenten som nämns ovan om att ömsesidig tillit och respekt kan bibehålla relationer stärks av Clarke, som lyfter just ömsesidighet, tillit och respekt som fundamentala för relationellt ledarskap (Clarke, 2018, s. 44). Om ömsesidig tillit och respekt finns som kapital går det därför att argumentera för att relationerna är desamma oavsett om man träffas fysiskt eller inte. Detta kan förklaras genom att det redan finns etablerade mönster av normer och beteenden mellan individer som bibehåller relationen (Blau, 1964). Dessa mönster har i intervjupersonernas värld varit oföränderliga, vilket även gör relationen oförändrad. Ilies et al. (2005) menar att för att du ska bibehålla en god relation måste det sociala utbytet vara en öppen kommunikation som bygger på delade värderingar. När den öppna kommunikationen inte finns där, oavsett om det är ett resultat av bristande respekt, som i Saras citat, kan inte det relationella ledarskapet göra det heller.

5. Slutsats & Diskussion

I detta kapitel kommer studiens frågeställning besvaras, alltså hur relationellt ledarskap upplevs av chefer i en pandemi. För att besvara frågeställningen behövde vi gå djupare i den sociala processen relationellt ledarskap innebär och kartlägga vilka delar i den som påverkas, och vilka aspekter som är tongivande. Därför kommer detta kapitel först beskriva hur pandemin har påverkat byggandet av relationer, för att därefter beskriva vad som krävs för att bibehålla dem och hur de kan påverkas negativt. Därefter kommer vi diskutera våra slutsatser, och vidare hur studien bidrar både teoretiskt och praktiskt, för att sedan ge förslag på framtida forskning.

5.1 Slutsats

Vi har kartlagt två nyckelfaktorer som gör det svårare att bygga relationer i en pandemi. Den första är (1) *bristen på fysisk kontakt*. Utifrån vår analys har tolkningen gjorts att människor avhumaniseras i digitala möten där den mänskliga faktorn är viktig för att lära känna individen på en personlig nivå. Den andra är (2) *bristen på informell kommunikation*, där individer inte längre ges möjlighet prata om privata angelägenheter. Den bristande informella kommunikationen ses som ett resultat av den bristande fysiska interaktionen, då privata samtal inte förekommer lika naturligt i digitala kontexter. Arbetsplatsen och organisationskulturen lyfts därför som en grundfaktor för att både formella och personliga relationer ska kunna skapas, där pandemin synnerligen haft en stor påverkan.

För att besvara den andra delen i vårt syfte, hur relationer bibehålls under en pandemi, har vi genom intervjupersonernas upplevelser identifierat tre nyckelfaktorer. Den första är att (1) skapa trygghet i en osäker miljö, detta kan chefen göra genom involvering, samt öppen och tydlig formell kommunikation – där förståelse och förutsägbarhet också bidrar till en tryggare miljö. Den andra handlar om (2) ömsesidig tillit och respekt mellan chef och medarbetare. Oavsett hur nära eller privat en relation är kan den bibehållas om det sedan tidigare finns ett upparbetat kapital av de aspekterna. Hur (3) den privata relationen är sedan tidigare är också en bidragande faktor som underlättar bibehållandet av relationen, här väger delade värderingar och personlighet tungt. Viktigt att tilläggas är även att det Nya Normala verkar har öppnat upp möjligheten för digitala

relationer genom att ha normaliserat den digitala kontexten. Om inte ovan nämnda determinanter finns tillgängliga i en relation löper den risk att påverkas negativt. Relationer verkar också påverkas negativt om chefen, som ett resultat av sin organisations Crisis Management, blir allt mer kontrollerande eller antar en allt hårdare styrning i sitt ledarskap.

5.2 Diskussion

Vår studie presenterar ett nytt koncept av ledarskap där vi till skillnad från tidigare ledarskapsforskare (Schedlitzki & Edwards, 2018, s. 25–42; 117–138; 179–193) antar ett relationellt perspektiv. Detta koncept bidrar till relationell ledarskapsteori genom att lägga fokus på både föränderliga kontexter och kontexter som parallellt motarbetar varandra (det Nya Normala & Kris). Andra forskare inom relationellt ledarskap har lagt tyngd i främst kvaliteten på det sociala utbytet och hur det genom diskursiva eller språkliga processer resulterar i goda eller mindre goda relationer, vilket i varierande utsträckning påverkar produktiviteten (Blau, 1964; Cunliffe & Eriksen, 2011; Ilies et al., 2005; Uhl-Bien, 2006). Vår studie har försökt erbjuda ett alternativt perspektiv där det sociala utbytet i sig står i centrum, där verktygen och möjligheten att utöva det har förändrats, samt vidare hur relationsbyggande eller bibehållandet av relationer påverkats.

Vidare bidrar vår studie till samhällsvetenskapen genom att sätta finger på den nuvarande samhällsutveckling som råder och vad som är tongivande i den, där teknologin ligger i framkant. En samhällsutveckling som vi, och många andra forskare, kallar det Nya Normala (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Flemming & Millar, 2019; Francisco & Nuqui, 2020; Massini et al., 2012). Vår studie lyfter också sociala aspekter som blivit en del av samhällsutvecklingen, dels hur arbetsliv och privatliv integrerats, framförallt när arbetsplatsen inte är lika konkret, dels hur nya livsstilar och normer har utvecklats, som i vår studie framförallt lyfter vilka effekter det haft på relationer.

Våra slutsatser är viktiga eftersom det ger en större förståelse för hur relationer inom organisationer kan påverkas, oavsett om de är privata eller professionella, och oavsett om de befinner sig i en kris eller inte. Vår studie kan hjälpa chefer att både agera, och reflektera över sitt eget ledarskap, samt vad som gynnar relationer i olika kontexter, vilka är studiens praktiska bidrag.

Till skillnad från hur de två nyckelkomponenterna för att bygga relationer är avgörande för varandra, går det inte att dra några ytterligare slutsatser kring huruvida de tre nyckelkomponenterna för att bibehålla relationen samspelar och korrelerar med varandra; utöver att de tillsammans möjliggör relationellt ledarskap i en pandemi. Olika individer resulterar i olika relationer och därmed måste vi anta att de förhåller sig på olika sätt till varandra och omgivningen. Framförallt med argumentet att varje specifik relation producerar specifika kontexter (Clarke, 2018, s. 17; Uhl-bien, 2006). Det går inte heller att dra några slutsatser kring hur våran studie kommer upprätthållas i ett långsiktigt perspektiv, de intervjupersoner som på ett positivt sätt lyckats bibehålla sina relationer ställde sig också skeptiska till hur länge det kommer kunna pågå. Vi betonar att vår forskning och våra bidrag inte är någon slutprodukt eller fakta, vi konceptualiserar relationellt ledarskap med syfte att skapa större förståelse, och på ett sätt där ytterligare forskning behövs för att ta begreppet vidare.

5.3 Framtida forskning

Det är värt att nämna att i denna studie finns endast chefernas världsbild, och vi kan omöjligt veta hur medarbetarna upplever den relationen vi undersökt med sin chef. Följarna är delaktiga i en relation (Clarke, 2018, s. 1), och därmed fångar vår forskning endast ledarnas version. Vi utesluter inte att relationellt ledarskap kan utövas av individer som inte har någon formell position, vilket också är en del av det relationella ledarskapet (Clarke 2018, Uhl-Bien, 2006), men vår studies fokus lades i de formella ledarnas upplevelser. Det socio-konstruktivistiska perspektivet av relationellt ledarskap beskriver hur kontexten skapas av individer i interaktionen (ibid.), vilket i vårt fall består av chefer och medarbetare. Här kan framtida forskning undersöka huruvida medarbetare relaterar till varandra eller känner samhörighet, och vidare informella gruppdynamikers möjligheter att utöva relationellt ledarskap.

Vår forskning utesluter genusperspektivet och de dolda maktstrukturer som kan finnas mellan män och kvinnor, detta uppkom i en intervju som en bidragande faktor till hur relationer påverkas, såväl innan som under pandemin. Eftersom vi intervjuade både manliga och kvinnliga chefer med syfte att kartlägga individens upplevelser krävs ytterligare forskning för att fånga detta perspektivet. Detta är en aspekt som inte heller uppkommit i litteratur kring begreppet det Nya Normala, trots allmänna uppfattningar att en större debatt kring jämställdhet präglar dagens samhälle. Vidare

påverkas olika branscher och sektorer på varierande sätt av pandemin, som nämnt kan olika strategiska beslut och olika typer av Crisis Management prägla utfallet av det relationella ledarskapet. Även här krävs mer forskning för att kartlägga de exakta konsekvenserna eller effekterna i en specifik bransch, sektor, eller organisation.

Referenslista

Ahern, S. and Loh, E., 2020. Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, pp.leader-2020.

<http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000271>

Amaladas, S. 2015. Leadership 2050- The Call to Shift from Private to Social Reason: Wake Up, Sober Up, and Inquire. In Sowcik et al. (Eds.) 2015. Leadership 2050. Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends. pp. 75-90.

Antonacopoulou, E.P. and Georgiadou, A., 2020. Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*.

<https://doi.org/10.1111/gwao.12533>

Blau, P.M., 1964. Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), pp.193-206.

<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Charmaz, K 2006, *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide through Qualitative Analysis*, SAGE Publications, Available from: ProQuest Ebook Central. [20 May 2021].

Chiou, J.S., Hsieh, C.H. and Yang, C.H., 2004. The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of small business management*, 42(1), pp.19-36.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00095.x>

Clarke, N., 2018. *Relational leadership: theory, practice and development*. Routledge.

Colbert, A., Yee, N. and George, G., 2016. The digital workforce and the workplace of the future.

<https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>

Coombs, W.T. and Laufer, D., 2018. Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), pp.199-203.

<https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>

Cunliffe, A.L. and Eriksen, M., 2011. Relational leadership. *Human relations*, 64(11), pp.1425-1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>

DiFonzo, N. and Bordia, P., 2000. How top PR professionals handle hearsay: Corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. *Public Relations Review*, 26(2), pp.173-190.

[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00039-4)

Duncan, T. and Moriarty, S.E., 1998. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of marketing*, 62(2), pp.1-13.

<https://doi.org/10.1177/002224299806200201>

Fleming, K. and Millar, C. (2019), "Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 310-319.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-492>

Folkhälsomyndigheten.se (2020a) [Nytt coronavirus upptäckt i Kina — Folkhälsomyndigheten \(folkhalsomyndigheten.se\)](#) Hämtad 2021-04-28 från Folkhälsomyndigheten.

Francisco, C. and Nuqui, A., 2020. Emergence of a situational leadership during COVID-19 pandemic called New Normal Leadership. <http://dx.doi.org/10.17613/etsv-nm43>

Grint, K. (2011). A History of Leadership. I Bryman, A. ed., 2011. *The SAGE handbook of leadership*. Sage Publications, s. 3-14

Hansen, H. & Bathurst, R. (2011) Aesthetics and Leadership. I Bryman, A. ed., 2011. *The SAGE handbook of leadership*. Sage Publications, s. 255-266

Hosking, D.M., (1995) Constructing power: entitative and relational approaches. I Hosking, D.M., Dachler, H.P. and Gergen, K.J. eds., 1995. *Management and organization: Relational alternatives to individualism* (pp. 1-28). Aldershot: Avebury.

Hutchinson, M., 2018. The crisis of public trust in governance and institutions: Implications for nursing leadership. <https://doi.org/10.1111/jonm.12625>

Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D., 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), pp.373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>

Imai, H., 2020. Trust is a key factor in the willingness of health professionals to work during the COVID-19 outbreak: Experience from the H1N1 pandemic in Japan 2009. *Psychiatry and clinical neurosciences*. <https://doi.org/10.1111/pcn.12995>

Jakubik, M. and Berazhny, I., 2017. Rethinking Leadership and It's Practices in the Digital Era. In *Managing the Global Economy. Proceedings of the Management International Conference, Monastier di Treviso, Italy, 24–27 May, 2017.*. University of Primorska Press. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018111517200>

Kandlousi, N.S.A.E., Ali, A.J. and Abdollahi, A., 2010. Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), p.51. Doi: [10.5539/ijbm.v5n10p51](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p51)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S., 2005. Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk pedagogik*, 25(1), pp.16-35. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-24757>

Massimi, M., Dimond, J.P. and Le Dantec, C.A., 2012, February. Finding a new normal: the role of technology in life disruptions. In *Proceedings of the acm 2012 conference on computer supported cooperative work* (pp. 719-728). <https://doi.org/10.1145/2145204.2145314>

Rawnsley, M.M., 1998. Ontology, epistemology, and methodology: A clarification. *Nursing Science Quarterly*, 11(1), pp.2-4. <https://doi.org/10.1177/089431849801100102>

Rennstam, J. and Wästerfors, D., 2015. *Från stoff till studie-Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur AB.

Roux-Dufort, C., 2007. Is crisis management (only) a management of exceptions?. *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), pp.105-114.

Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2018). *Studying leadership: traditional & critical approaches*. (Second edition). Los Angeles: SAGE Publications.

Seawright, J. and Gerring, J., 2008. Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), pp.294-308.

Strauss, A. and Corbin, J., 1998. *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Uhl-Bien, Mary, "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing" (2006). Leadership Institute Faculty Publications. 19.

<https://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/19>

World Health Organization (2021a) [WHO | Definitions: emergencies](#) Hämtad 2021-04-08 från World Health Organization.

Bilagor

Bilaga 1: Missivbrev

Hej xxxx!

Precis som jag nämnde på telefon skriver jag tillsammans med en annan student (Ludvig/Hampus) vårt examensarbete där vi forskar kring ledarskap i en pandemi.

Vårt fokus är att kartlägga om och hur chefskap eller ledarskap har förändrats när stora delar av arbetslivet gått från den fysiska arbetsplatsen till att mer vara beroende av digitala plattformar. Dels kommer studien utforska olika förutsättningar som finns i och med pandemin, med restriktioner etc, och dels de faktorer vi tror ledarskap till stor del handlar om, såsom relationer och kommunikation.

Med din erfarenhet tror vi att du kan ge oss en inblick i just det ovannämnda ämnet, vidga vårt perspektiv och vara till stor hjälp i vårt arbete.

Undersökningen kommer vara anonym vilket betyder att företag och namn inte kommer skrivas ut. I forskningssyfte kommer även intervjun spelas in och transkriberas, för att sedan raderas när vi analyserat materialet. Allt detta kommer förtydligas när vi genomför intervjun, vilken vi beräknar vara mellan 30–60 minuter.

Datum och tid är flexibelt, förslagsvis xxx xxx xxx xxx, Allt från 08–16 fungerar så välj du en tid som passar dig, datum går också att ändra såklart. I andra intervjuer har vi använt oss av Microsoft Teams, vilket vi föredrar, men Zoom, Skype, Messenger och via telefon fungerar också.

Återigen stort tack för att du vill ställa upp!

Hälsningar,

Hampus & Ludvig, Lunds Universitet.

Bilaga 2: Intervjuguide

Inledning:

Vissa frågor kan upplevas som upprepande men det handlar om att vi vill försöka få olika nyanser. Jag kommer ställa frågor men främst ser vi att det blir mer ett samtal och en öppen diskussion än bara frågor och svar. Kort presentera upplägget.

Säkerställ etik

1. Hej! Tack för att du har tagit din tid och medverkar i denna intervju och. I denna intervju kommer vi undersöka ledarskap, mer specifikt ledarskap som en relation, under en pandemi. Vi vill undersöka om relationen mellan chef och anställd blir annorlunda eller inte. Känns detta okej för dig?
2. Härligt, är det okej om vi spelar inte intervjun? Vi kommer inte att nämna ditt namn i studien, du kommer alltså vara anonym. Du har även rätt att avbryta intervjun när du vill och är det någon fråga som du inte vill svara på behöver du inte göra det. Denna ljudfil kommer att raderas efter transkriberingen är klar och du får även ta del av transkriberingen om du vill. Är det lugnt med dig/ har du några frågor?

Inledande frågor

- 1) Kan du berätta lite om dig själv?
- 2) Berätta mer om företaget? Organisationsstruktur etc.
- 3) Hur länge har du arbetet som chef och i vilka sorters grader?
- 4) Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
 - a) Hur såg den ut innan?

Generellt ledarskap

- 1) Hur skulle du beskriva ledarskap generellt?
- 2) Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
 - a) Detta är ju under pandemin, hur har den sett ut innan?
 - b) Vad är det som har förändrats?
 - c) Vad är det som är den mest märkbara förändringen?

Relation & Följare

- 1) Hur upplever du arbetsituationen nu?
 - a) Hur är det att arbeta på distans?
- 2) Hur många anställda har du under dig?
- 3) Hur tror du dina anställda upplever ditt ledarskap?
 - a) Hur tror du dina anställda upplever ditt ledarskap under pandemin?
- 4) Hur upplever du din relation med dina anställda?
 - a) Har du bättre relation med någon? Vad beror det på?
 - b) Har den förändrats? Vad har förändrats? Berätta, exemplifiera.
- 5) Vad är det viktigaste för dig i en professionell relation? Rent generellt.
- 6) Har du någon nyanställd som du endast har haft kontakt med digitalt?
 - a) Om ja, hur har det varit att bygga den relationen?
- 7) Vi kan tänka oss att det är svårare att ha *kontroll* på sina anställda under pandemin, upplever du samma sak?
 - a) Ifall JA, på vilket sätt?
 - b) *Litar* du på att dom kan utföra arbetet på samma sätt som de har gjort innan pandemin?
 - c) Är det svårare att ha översikt över vad de anställda gör?
 - d) Har din auktoritet förändrats när du inte längre finns där i fysisk person?
- 8) Upplever du att dina anställda har påverkat ditt sätt att leda?
- 9) När du tar ett beslut, tar du då hänsyn till dina anställdas tankar och åsikter? Eller beror det mer på vad för beslut som ska tas? Berätta lite!

Crisis management

- 1) Man skulle kunna beskriva den tid vi lever i nu som en kris. Ett välutforskat begrepp som vi har studerat kallas för Crisis management, som innebär hur man leder eller bör leda i en kris. Anser du att du har ändrat ditt sätt att leda?
- 2) Hur har ni som företag anpassat er?
 - a) Konkretisera gärna med exempel
- 3) Har du fått andra arbetsuppgifter under pandemin?
- 4) Har du fått mer krav på dig eller ställer du andra krav?

De Nya Normala

- 1) Bortsett från covid har det ändå varit stora samhällsförändringar senaste 5-10 åren, kulturella, sociala och digitala. Detta kan beskrivas som ett teoretiskt fält som vi också studerat och kallas "The New Normal". Alltså det nya moderna samhället.
 - a) Berätta kring hur du upplever att arbetsklimatet har förändrats?
 - b) Hur är det att leda i detta?
 - c) Finns det externa faktorer (kulturella, sociala, olika trender, social media) som indirekt påverkar dig eller ditt ledarskap?

Social distansering & Kommunikation

- 1) Hur ser den sociala interaktionen ut nu jämfört med hur den såg ut innan?
- 2) Hur många har du daglig kontakt med?
 - a) Hur ser den ut? Vad pratar ni om?
 - b) Hur upplever du att stämning är?
 - c) Har den blivit annorlunda?
- 3) Upplever du att distanseringen har förändrat någon annan aspekt än det vi pratat om?
- 4) Vi tänker att samhörigheten i ett team förändras under en pandemi, hur upplever du att samhörigheten har förändrats?
- 5) Finns det utrymme att prata om saker som inte är arbetsrelaterade?
- 6) Vad är det för skillnad att bara träffas digitalt?
- 7) Har du något konkret exempel när kommunikationen brustit på grund av digitaliseringen?
 - a) Vad fick det för konsekvenser?

Reflekterande frågor

- 1) Hur tror du att arbetsklimatet kommer utspela sig i framtiden?
 - a) Vilken påverkan tror du det långsiktigt kommer ha på relationer inom arbetslivet?

Avslutande frågor

- 1) Finns det någon fråga som du känner att vi borde ha ställt eller som du inte fick svara på? Har du något mer som du tänker på?

- 2) Kan vi använda din titel i arbetet och bransch? Vi kommer ej nämna namn eller företag.
- 3) Sammanfatta och säkerställ att vi fått rätt information.
- 4) Kan vi få maila dig med ytterligare frågor ifall vi kommer på något senare?

Avsluta och tacka.