

CHEFA FRÅN KÖKSBORDET

- en kvalitativ studie om coronapandemins effekter på chefs- och ledarskapet för fyra chefer i offentlig förvaltning

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
SOCK08 2021
Kandidatuppsats 15 hp
Författare: Peter Dahlgren
Handledare: Anton Törnberg
Examinator: Axel Fredholm



ABSTRAKT

Lunds universitet
Sociologiska institutionen, höstterminen 2021

Författare:	Peter Dahlgren
Titel:	Chefa från köksbordet – en kvalitativ studie om coronapandemins effekter på chefs- och ledarskapet för fyra chefer i offentlig förvaltning.
Kandidatuppsats:	SOCK08, 15 hp
Handledare:	Anton Törnberg
Problem/Bakgrund:	Denna kvalitativa fallstudie undersöker coronapandemins effekter på chefs- och ledarskapet för fyra chefer i offentlig förvaltning. Fokus på effekter som rör chefernas interaktion med medarbetare samt om, och i så fall hur, cheferna anpassat sitt ledarskap på grund av ett hembaserat arbetssätt under coronapandemin.
Syfte:	Syftet i studien är att undersöka hur coronapandemin har påverkat chefsers upplevelser av sin chefs- och ledarroll och mer specifikt interaktionen med medarbetarna.
Kortfattad beskrivning av uppsatsens utgångspunkter och undersökningens upplägg:	Materialinsamlingen har utförts genom semi-strukturerade intervjuer. Identifierade teman genom en tematisk analysmetod; anpassning av det egna ledarskapet, beteenden i den digitala miljön, måluppfyllelse och effektivitet samt eget lärande. Analysen tar stöd i Hersey och Blanchards teori om det situationsanpassade ledarskapet samt Goffmans teori om jaget och maskerna.
Slutsatser/Resultat:	I studiens resultat framgår att cheferna har anpassat sitt ledarskap på olika sätt och i olika grad i enlighet med teorierna. Ökad tydlighet, nya digitala beteenden och lärande är centrala begrepp som lyfts fram i studien.
Nyckelord:	coronapandemin, chefskap, interaktion, distansarbete, situationsanpassat ledarskap

Förord:

Genomförandet av denna uppsats hade inte varit möjlig utan stöd och support från min fantastiska familj. Till alla er vill jag rikta en särskilt stort tack!

Vidare vill jag tacka respondenterna för ert deltagande och engagemang. Stort tack!

Kritiska framgångsfaktorer som över tid har tagit mig i mål vad avser kandidatexamen; god pyttipanna, en traktor, pendlingsreflektion, buntband, uthållighet och vänskap.

Avslutningsvis vill jag tacka min handledare Anton Törnberg för systematisk och inspirerande stöd. Stort tack!

Peter Dahlgren

Stockholm,

20:e december 2021

Innehållsförteckning

ABSTRAKT	2
1. Inledning.....	5
2. Syfte och frågeställning.....	6
3. Tidigare studier.....	7
3.1 Studier om coronapandemins effekter på arbetslivet.....	7
3.2 Studie om situationsanpassat ledarskap.....	9
4. Teoretisk referensram	10
4.1 Situationsanpassat ledarskap.....	10
4.2 Interaktion, roller och regioner.....	12
5. Metod och design.....	14
5.1 Etiska överväganden.....	17
5.2 Validitet och reliabilitet	18
6. Resultat och analys	18
6.1 Anpassning av det egna ledarskapet.....	19
6.2 Beteenden i den digitala miljön	24
6.3 Måluppfyllelse och effektivitet	30
6.4 Lärande	32
7. Slutdiskussion	34
8. Referenser	38
9. Bilagor	40
9.1 Informationsbrev	40
9.1 Intervjuguide.....	41

1. Inledning

Kapitlet presenterar studiens ämne, problemområde och relevans vilket bidrar till att läsaren får ett sammanhang i syfte att lättare kunna ta till sig studien.

I januari 2020 rapporterade Dagens Nyheter om de första bekräftade fallen i Europa rörande ett virus som benämndes Corona eller COVID-19 (Manzoor 2020). I februari 2020 klassade den svenska regeringen coronaviruset som en samhällsfarlig sjukdom (Desai 2020). I oktober 2021 rapporterades över 15.000 personer i Sverige avlidna med COVID-19 och antalet avlidna i hela världen uppgick i november 2021 till över 5.000.000 människor (Aro 2020). Under år 2020 infördes restriktioner syftade till att bromsa smittspridningen och balansera belastningen på sjukvården. Restriktionerna innebar bland annat att arbetsgivare, utifrån Folkhälsomyndighetens allmänna råd, uppmanade personalen att arbeta hemma om möjligt och därmed minska fysisk kontakt mellan personer som i sin tur skulle bromsa smittspridningen (Krisinformation 2021). Denna enorma påfrestning kommer bedömt för generationer framgent påverka människors sätt att leva, tänka och agera.

När jag sökte relevant information om ämnet ledarskap och coronapandemin fann jag nedan citat från en verkställande direktör. Då väcktes idén att undersöka om det verkligen kan stämma. VD:n är verksam i ett företag som bedriver karriärrådgivning till etablerade arbetstagarorganisationer.

Ledare är tränade att tänka situationsanpassat. Ser man coronakrisen som en situation bland andra blir den inte lika överväldigande, utan en möjlighet att utforska hur ditt ledarskap fungerar i nya situationer. (Fors-Andrée 2020, citerat från Callius 2020)

Är det verkligen så förenklat? Beskrivningar om ”det bästa” ledarskapet levereras ständigt via forskning och konsultande entreprenörer syftande till försök att tillmötesgå praktikernas vilja och behov att lösa sina uppdrag. Sällan blir resultatet som önskat och jakten på ”nya ledarskapslösningar” återupptas (Sandberg & Targama 2014). Olika ledarskapsstilar påverkar organisationers attraktionskraft och effektivitet och en dominerande diskussion sedan några år är transformationen genom digitalisering och vilka krav det ställer på ledarskapet (Almega & Ledarna 2019). Givet digital transformering och behovet att anpassa ledarskapet menar jag det blir sociologiskt relevant och intressant att undersöka hur ett ofrivilligt och förändrat arbetssätt på

grund av coronapandemin upplevs hos ett avgränsat antal chefer. Sociologen Erna Danielsson menar att sociologin får en given plats i händelse av kristider och menar att vetenskapsdisciplinen har en betydelsefull roll genom att studera och försöka förstå effekterna inom organisering och ledarskap som en kris kan resultera i (Danielsson et al. 2019). Forskning visar även att det finns ett otillfredsställt behov av kunskap relaterat till hur stödinsatser tillhandahålls i verksamheter som drabbats av krishändelser (Westrell et al. 2011).

Därför finner jag det meningsfullt att söka ny kunskap om effekterna av denna världsomspännande händelse och mer specifikt effekterna i relation till arbetslivet och ledarskap. Mitt sökande är avgränsat till att i denna kvalitativa studie undersöka hur cheferna, i sin chefsroll, i offentlig förvaltning har påverkats av ett hembaserat arbetssätt under coronapandemin. Fokus ligger på effekter som rör deras interaktion med medarbetare samt om, och i så fall hur, cheferna har anpassat sitt ledarskap givet ett förändrat arbetssätt under coronapandemin.

Ambitionen är att studien ska bidra till ökad förståelse och kunskap kring chefernas beteenden och agerande i samband med att de rumsliga förutsättningarna ändras och ledarskapet tvingas utövas under andra former.

2. Syfte och frågeställning

Syftet i studien är att undersöka hur coronapandemin har påverkat chefernas upplevelser i sin chefs- och ledarroll och specifikt interaktionen med medarbetare. Givet att samtliga respondenter har varit hembaserade stora delar av tiden för coronapandemin finner jag det intressant att undersöka hur skiftet mellan att vara fysiskt närvarande på arbetsplatsen och att vara hembaserad har påverkat deras upplevelse av chefs- och ledarrollen. För att besvara studiens syfte tar jag utgångspunkt i följande frågeställningar:

- 1) Hur upplever cheferna att deras ledarskap har påverkats av coronapandemin?
- 2) På vilket sätt upplever cheferna att distansarbete har påverkat deras interaktion med medarbetarna?

3. Tidigare studier

Trots den ringa tid som förlupit sedan coronapandemin startade år 2020 finns det flertalet studier som undersöker coronapandemins konsekvenser relaterat till ledarskap och organisationer. Därtill är distansarbete ett sedan länge välutforskat område vilket detta kapitel fortsättningsvis presenterar. Relaterat till citatet i inledningskapitlet presenteras även tidigare forskning om det situationsanpassade ledarskapet.

Efter sökningar på Google Scholar samt i Lunds universitets databaser valde jag ut tidigare relevant forskning givet studiens syfte och frågeställningar. Bryman (2014) menar att databaser på Internet är en relevant och betydelsefull källa avseende vetenskapliga artiklar och litteratur. Källkritik är dock viktigt att beakta varför källans tillförlitlighet och trovärdighet måste värderas och bedömas innan informationen används. Därför har jag använt artiklar och litteratur som publicerats av lärosäten, bokförlag och erkända webbsidor. Använda sökord har varit *situationsanpassat ledarskap, interaktion, coronapandemin, COVID-19, chefskap och distansarbete*.

3.1 Studier om coronapandemins effekter på arbetslivet

Allstrin et al. (2021) skriver i en rapport om coronapandemins effekter på arbetslivet nu och i framtiden och menar att det ännu är för tidigt att dra några slutsatser hur världen har påverkats av pandemin. Avgränsat mot min studies syfte och frågeställning synliggörs följande aspekter från rapporten.

Den första är säkerhetsaspekten avseende informationshantering och tillgången på adekvata tekniska lösningar för fjärråtkomst till organisationens data och kommunikationslösningar. Allstrin et al. (2021) belyser det som en viktig aspekt att hantera, det vill säga hur organisationen skapar tekniska förutsättningar för distansarbete samt förebygger och minimerar risker för cyberattacker.

Vidare belyser författarna vikten av att cheferna lyckas etablera *psykologisk empowerment*. Konkret innebär det att medarbetarna upplever möjlighet till påverkan av arbetssätt, har rätt kompetens och känner meningsfullhet inför arbetsuppgifterna. Forskning visar att det uppnås genom att chefen i distansledarskapet inte är för kontrollerande eller styr för mycket i detalj (Allstrin et al. 2021). Även tydlighet avseende mål och måluppfyllelse samt delat

informationsläge för hembaserade respektive kontorsbaserade personal är viktiga aspekter att hantera. (Allstrin et al. 2021).

Forskning påvisar arbetsmiljörisker vid distansarbete vilka relateras till ergonomi med problem med muskler, leder och annan värk som följd. Ansvar inom arbetsmiljöområdet är inte helt oproblematiskt när arbetsgivare reglerar distansarbetets utformning eftersom det riskerar att inkräkta på den anställdes autonomi (Allstrin et al. 2021). Orsakerna tycks vara bristande tillgång av ergonomiskt utformade arbetsplatser vilket bidrar till dålig kroppshållning vid stillasittande arbete. En tänkbar åtgärd för att förbättra arbetsituationen konstateras genom arbetstagarorganisationen Visions undersökningen under år 2020. I den framkom att anställda, vars arbetsituation har en tydlig ansvarsfördelning vid distansarbete, upplever bättre ergonomiska förutsättningar (Allstrin et al. 2021).

Innan pandemin visade forskning att digitaliseringen, det vill säga att genom tekniska och digitala lösningar förbättra och effektivisera olika verksamheter, generellt ger upphov till gränsdragningsproblematik vilket torde öka problemen givet en ökning av distansarbete. Problemen beskrivs bestå i att arbetstid och fritid flyter ihop när hemmamiljön används för både arbete och fritid. Det förefaller också så att risken för att den positiva upplevelsen som präglade den initiala tiden för pandemin på senare tid ersätts av negativa attityder gentemot distansarbete. Orsakerna påstås vara problemen som upplevs med att arbetet alltmer tycks vara närvarande i hemmamiljön (Allstrin et al. 2021).

Avslutningsvis lyfter Allstrin et al. (2021) att mer kunskap om hur arbetsgivare kan skapa bättre förutsättningar för personalen kan ske genom att utvärdera om *co-working-platser* kan vara en möjlighet som skulle bidra positivt på personalens arbetsmiljö vid distansarbete. *Co-working-platser* är en form av kontorshotell med tillfälliga arbetsplatser som kan upplåtas till personalen. *Co-working-platser* i kombination med hemarbete beskrivs som en hybridlösning vilken skulle kunna bidra positivt till *work-life balance*, det vill säga hur personalen framgångsrikt balanserar arbetstid, fritid och övriga åtaganden i familjelivet. Argumentet för att utvärdera och undersöka området ytterligare har sin grund i att forskningen är tydlig med att faktorer som uppskattas vid distansarbete är *flexibilitet*, *frihet* och *tidsvinst* som distansarbete medger (Allstrin et al. 2021).

3.2 Studie om situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet som modell inom möbelföretaget Ikea har studerats av Jönsson et al. (2013). I fallstudien analyseras seniora chefers beskrivningar av ledarskap inom Ikea och analysen sätts i en interkulturell kontext, det vill säga fallstudien har undersökt chefer som hade chefserfarenhet i länder utanför Sverige. Konkret diskuterar Jönsson et al. (2013:30) ”hur ledarskap som relation till medarbetare konstrueras i ett globalt företag”. Utgångspunkten för Ikeacheferna är att använda ett situationsanpassat ledarskap vilket framgår i olika typer av interna dokument samt även genom de intervjuer som genomförts med 17 chefer inom företaget. Jönsson et al. (2013) synliggör följande slutsats i artikeln; ju mognare medarbetare desto mer givande upplevs det att vara ledare och chef. Jönsson et al. (2013) belyser att fallstudien påvisar att svenska chefer upplever att svenska medarbetare är mer mogna jämfört med medarbetare i andra länder. Enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet ska då chefen, enligt Jönsson et al. (2013) använda sig av *coachande* eller *stödjande* ledarskap för den svenska personalen (mogna) och ett *instruerande* för den icke svenska (omogna). I denna studies teorikapitel presenteras teorin om det situationsanpassade ledarskapet på ett mer ingående sätt.

Jönsson et al. (2013) menar att ledarskapet på Ikea konstrueras utifrån föreställningen att den stödjande ledarstilen beskrivs i mer positiva termer jämfört med det instruerande som beskrivs som oattraktivt och inte utvecklande för organisationen. Här framkommer också att den instruerande ledarstilen är dominerande i Kina, sett ur ett generellt kulturellt perspektiv, vilket innebär att cheferna tar avstånd från den uttalade ledarskapsfilosofin istället för anamma den och praktisera den ledarstil som situationen uppenbarligen behöver. Orsaken till att cheferna upplever den instruerande stilen som mindre positiv är att företagets värderingar påbjuder en hög grad av delaktighet vilket upplevs vara oförenligt med den instruerande ledarstilen. Sammanfattningsvis menar Jönsson et al. (2013) att konstruktionen av Ikeas världsomspännande ledarskap, som tar avstamp i ”det svenska” som icke förhandlingsbart, blir ologiskt eftersom ledarskapet vilar på indelningar i grupper av personalen utifrån kulturell eller nationell tillhörighet. Denna gruppering skapar en ”vi och dom-relation” som därtill definieras genom förväntningar och föreställningar om vilken ledarstil som upplevs mest lämpad för svenskar respektive icke-svenskar.

Avslutningsvis framhålls att Ikea är ett företag som brukar förknippas med tydliga värderingar, ledarskapsideal och den svenska nationella identiteten vilket befäster det svenska förhållningssättet som in sin tur bidrar till en polarisering avseende ledarskapets utövande (Jönsson et al. 2013).

4. Teoretisk referensram

Kapitlet presenterar studiens teoretiska referensram vilken används som utgångspunkt i analysen.

Vi kan med vetenskaplig förankring konstatera att ledarskap är ett väl utforskat ämnesområde. Granberg (2013:580) använder definitionen ”ledarskap är en process genom vilken en individ påverkar en grupp av individer att uppnå gemensamma mål”. Samtidigt menar han att forskare anser det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns forskare vilka har försökt definiera begreppet. Kaufmann och Kaufmann (2008) menar att ledarskap handlar om människors samarbetsförmåga kring lösningen av komplexa uppgifter genom motivation. Utifrån antagandet att ledarskapsförmågan kan omsättas oaktat sammanhang med en låg grad av kunskap och insikt om verksamhetens som ska ledas, menar Kaufmann och Kaufmann (2008) att man kan anse ledare vara en egen yrkeskategori. Andra forskare menar, det vill säga de som hävdar att ledarskap är helt situationsberoende, att det finns en uppfattning att ledarskap handlar om att ha de rätta färdigheterna för en given situation. Därtill menar man att omgivningarna och organisationens mekanismer har så stor plats att den enskilde ledarens spelrum är starkt begränsat och därmed kan anses vara en symbolfigur (Kaufmann & Kaufmann 2008). Nedan presenteras två teoretiska perspektiv relevanta givet uppsatsens syfte och frågeställning. Perspektiven ska bidra till att förklara och förstå empirin som presenteras i kapitlet Resultat och analys.

4.1 Situationsanpassat ledarskap

Hersey och Blanchard tar utgångspunkt i *medarbetarnas* behov av ledarstil (Jacobsen & Thorsvik 2008). Vilka behoven är och hur ledare bör förhålla sig enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet presenteras i detta avsnitt.

Grundvalen för teorin om det situationsanpassade ledarskapet är den *variation* som medarbetare innehar avseende deras beredskap att utföra arbetsuppgifter. Jacobsen och Thorsvik (2008) väljer istället för *beredskap* att använda begreppet *mognad*. Även jag väljer framgent begreppet *mognad* eftersom jag anser det beskriver innebörden på ett tydligare sätt. Medarbetarnas *mognad* kan delas in i två delar. Den första utgörs av *vilja* och den andra av *kompetens*. Delarna sätter forskarna ihop och skapar fyra kombinationer enligt nedan (Jacobsen & Thorsvik 2008):

- medarbetaren är *inte villig* och *inte kompetent* att lösa sina arbetsuppgifter
- medarbetaren är *inte villig* men *kompetent* att lösa sin arbetsuppgifter

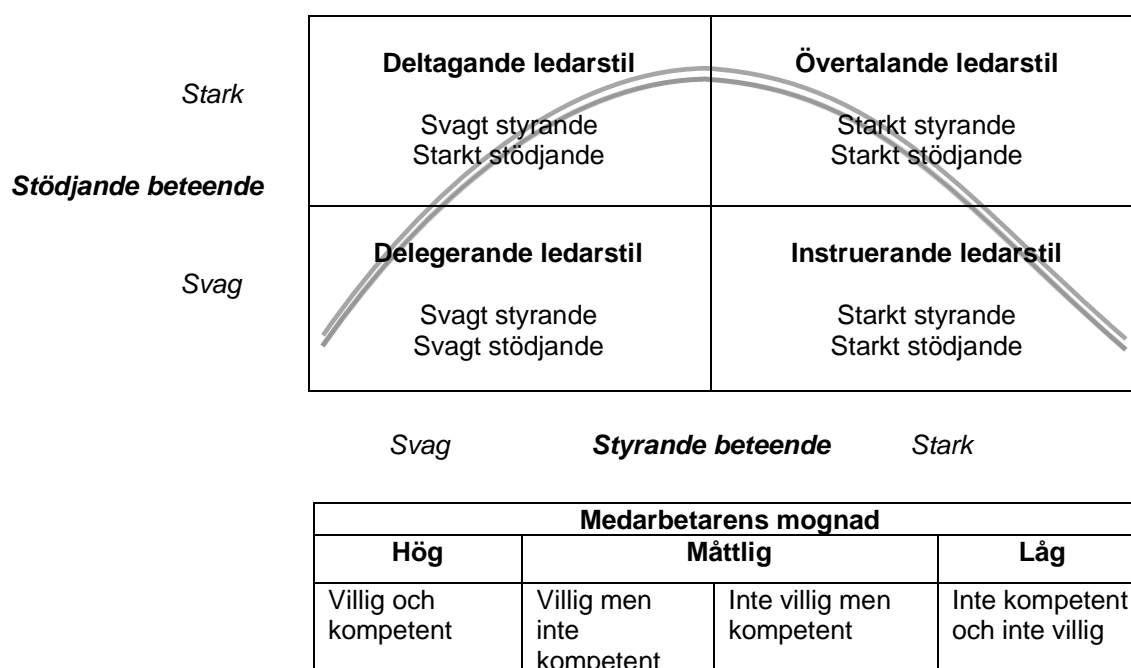
- medarbetaren är *villig* men *inte kompetent* att lösa sin arbetsuppgifter
- medarbetaren är *villig* och *kompetent* att lösa sina arbetsuppgifter

De fyra kombinationerna ovan beskriver ledarens utgångsläge avseende medarbetarnas förutsättningar att agera i arbetsrelaterad situation. Utifrån förutsättningarna har forskarna formulerat en modell för klassificering som beskriver hur ledaren kan agera, det vill säga välja ledarstil, givet medarbetarens förutsättningar. Modellen med olika ledarstilar redogörs nedan:

- *Delegerande* ledarstil – svagt stödjande och svagt styrande
- *Deltagande* ledarstil – starkt stödjande och svagt styrande
- *Övertalande* ledarstil – starkt stödjande och starkt styrande
- *Instruerande* ledarstil – svagt stödjande och starkt styrande

I fyrfältsdiagrammet nedan (Figur 1), som är hämtad från Jacobsen och Thorsvik (2008), används de fyra ledarstilarna som presenteras ovan. Figuren illustrerar hur ledarstilarna ska matchas mot medarbetarens mognad. Begreppet mognad har delats in i tre nivåer; *hög*, *måttlig* och *låg* för att underlätta användandet av figuren.

Figur 1. (Jacobsen & Thorsvik 2008:476)



För att använda figuren läggs en fiktiv lodrät linje utifrån medarbetarnas bedömda mognadsnivå och sedan läser man av vilken ledarstil som ledaren bör använda sig av för att på lämpligaste sätt

samspele med medarbetaren. Exempelvis ska en medarbetare med låg mognad, definieras som *inte kompetent och inte villig*, hanteras med *instruerande* ledarstil genom att ledaren är *starkt styrande* och *starkt stödjande*. Forskarna gör antagandet att medarbetare med hög nivå av mognad har ett större behov av autonomi än stöd när de utför sina arbetsuppgifter.

Kritiken mot teorin om det situationsanpassade ledarskapet består i att teorin inte tar hänsyn till att medarbetare kan förändras och utvecklas över tid samt att den bygger på att ledaren lyckas bedöma medarbetarens mognadsgrad på ett korrekt sätt. Därtill kan en uppstå situation där ledaren utifrån en felaktig bedömning av medarbetarens mognadsnivå agerar på ett visst sätt vilket, enligt teorier om självuppfyllande profetior, kan innebära att medarbetaren *börjar* bete sig omoget om ledaren använder sig av en övertalande eller instruerande ledarstil (Jacobsen & Thorsvik 2008). Lika relevant är att medarbetare kan öka sin mognadsnivå genom att tillgodogöra sig utbildning, utföra intressanta arbetsuppgifter eller genom stöd. Därtill få en tydlighet avseende ansvar och befogenhet som rör arbetssituation (Jacobsen & Thorsvik 2008). Granberg (2013) ansluter sig till kritiken genom att belysa riskerna med att modellen beskriver en förenklad bild av hur verkligheten egentligen är. Konkret menar Granberg att uppgifter, relationer, situationer och informationsläge hastigt kan variera och att framgången i nyttjandet av respektive ledarstil grundar sig i ledarens förmåga att hämta in, bedöma och besluta sig för vilken stil som ska anammas i varje given situation.

4.2 Interaktion, roller och regioner

För att illustrera interaktionen mellan människor använder Goffman (2013) metaforen teaterscenen. På scenen framträder skådespelare och i lokalen finns åhörare som publik. I situationen förväntas skådespelaren vanligen agera enligt manus och publiken förväntas sitta still och lyssna samt vara vända mot scenen för att kunna ta del av det som utspelar sig. I boken *Jaget och maskerna* (2013), som Goffman skrev år 1959 och översattes första gången till svenska i början av 1970-talet, formulerades ett antal uttryck såsom *jaget*, *främre och bakre regioner*, *publik*, *mask*, *agerande*, *roller* och *framträdande* som kan användas för att belysa den sociala interaktionen samt i vilken situation uttrycken används i. Boken är en av de mest citerade inom sociologin och anses gestalta samspelet mellan människor som ingen annan gjort tidigare (Starrin 2020). Essensen i Goffmans teori om mänsklig interaktion är att *jag* som individ behöver förstå och definiera den sociala situation jag befinner mig i (Goffman 2013). Därtill menar Goffman att vi som människor spelar olika roller och antar en social fasad i dessa olika situationer i syfte att vilja styra andras intryck av en själv. För detta använder Goffman (2013) begreppet

intrycksstyrning. Viljan att påverka andra människors uppfattning sker oaktat vilken avsikt vi har. För att uppnå önskad effekt tar vi på oss en *mask* med vilken vi vill påverka andras uppfattning av oss i just den givna situationen. Masken är en metafor för att vi förändrar den vi är, eller snarare av andra upplevs vara, och här kommer också de rumsliga förutsättningarna in (Goffman (2013)).

Goffman (2013) delar upp vår fysiska existens i två olika rum eller regioner och använder begreppen *bakre* och *främre* regioner. Relaterat till metaforen teaterscenen så kan det bakre rummet utgöras av skådespelarens loge och det främre rummet utgöras av scenen på vilken skådespelaren framträder. Vi har olika sätt att bete oss i dessa olika rum menar Goffman. I det främre rummet agerar vi enligt de normer och förväntningar som vi tolkat in i sammanhanget och det som ska utföras. Det vill säga skådespelaren agerar plikttroget på scenen och publiken sitter stilla tysta och möjligen applåderar vid uppskattning och buar vid besvikelser. Men när samme skådespelare är i det bakre rummet kan denne andas ut och vara en annan person, nämligen sig själv. I det bakre rummet kan man så att säga ta av sig masken och uppträda på ett sätt som är mer avslappnat. För att betraktas som en bakre region ska det finnas en begränsning i tillträdet för andra personer än de närmaste och acceptansen för till exempel grovt språk kan vara högre. Därtill bidrar avsaknaden av hierarkier till att man kan bete sig lite hur som helst eftersom det är just det som kan anses vara det normativa rätta i just den situationen.

Utgångspunkten i Goffmans teori är att om man som individ kan tolka och förstå den situation man är i på korrekt sett, kan man utforma olika handlingsstrategier. Rent konkret innebär det att forma *masken* på det vis man anser vara mest framgångsrikt i syfte att påverka och styra andras intryck och uppfattning. Intryck och uppfattningar som ligger i linje med de mål man själv vill uppnå i just den specifika situationen. Våra tidigare erfarenheter, kunskaper och värdegrund bidrar till vår förmåga att tolka och förstå situationer som vi hamnar eller försätter oss i. Vi gör dessa tolkningar på bråkdelar av sekunder och antar den roll vi upplever vara mest användbar givet de mål vi har med vårt agerande i stunden. Om vi misslyckas i vårt agerande eller om vår fasad på något sätt raseras på grund av yttre omständigheter, exempelvis om omgivningen inte tar vår roll på allvar eller anser den inte vara trovärdig, uppstår förvirring och otydlighet kring vad som gäller. Det innebär att det inte längre upplevs finnas några givna oskrivna regler, normer, att följa (Goffman 2013).

Min avsikt är att använda Goffmans teori om jaget och maskerna när jag analyserar och förklarar hur cheferna interagerar med sina medarbetare. Med det sagt, kommer den som agerar och framträder, det vill säga skådespelaren, vara chefen och de som är publik utgörs av medarbetarna

eller andra personer på arbetsplatsen. Scenen är att betrakta som den situation cheferna beskriver, till exempel ett möte eller samtal.

5. Metod och design

Kapitlet presenterar studiens metod och design inkluderande metodkritik samt etiska överväganden.

Studiens ansats är kvalitativ och har ambitionen att genomföras som en fallstudie, det vill säga fokus ligger på en viss företeelse i visst sammanhang (Universitets- och högskolerådet 2021). Bryman (2014:73) belyser Stakes beskrivning av fallstudier vilken innebär ”den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar”. Syftet med fallstudien är att bidra med fördjupad förståelse och kunskap avseende chefernas upplevelser och utveckling av sitt ledarskap under coronapandemin vilket motiverar mitt val av metod. Studiens resultat har inte ambitionen att kunna generaliseras eftersom det skulle kräva avsevärt fler undersökningsobjekt för att kunna dra slutsatser som applicerbara på andra chefer som är agerarer i jämförbara sammanhang (Halvorsen 2009). Kvalitativ forskning är behäftad med viss kritik. Konkret består kritiken i att kvantitativa forskare framhåller att den kvalitativa forskningen bygger på personliga uppfattningar om vad som är viktigt och att den präglas av osystematiska föreställningar (Bryman 2014). Forskare hävdar att kvalitativa undersökningar kan och bör utveckla ”måttliga” generaliseringar vilka beskrivs som att de ”kan betraktas som exempel på en bredare uppsättning av identifierbara drag” och kan användas vid jämförelser med andra undersökningars resultat som omfattar jämförbara undersökningsobjekt (Bryman 2014:369). Bryman (2014) menar att resultat från kvantitativa studier kan anses vara generaliserbara mot vetenskapliga teorier. Mitt förhållningssätt till kritiken är att utförligt beskriva mitt vetenskapliga tillvägagångssätt genom tydlighet i detta metodkapitel.

Utifrån studiens syfte och frågeställning bestämde jag mig för följande urvalskriterier för deltagande; 1) chef i svensk offentlig förvaltning, 2) verksam som chef i minst tre år, 3) har engagemang, kunskap och fallenhet inom studiens ämnesområde. Urvalet baserades därefter på min personliga kännedom om potentiella respondenter som uppfyllde mina kriterier för deltagande. Tillvägagångssättet för framtagande av kriterierna och strategiska urval baserades på mitt intresse för kvaliteten på inhämtat material, respondenternas tillgänglighet samt deras förmåga att uttrycka sig på ett korrekt sätt (Halvorsen 2009). Därtill kan mitt tillvägagångssätt för

urvalet beskrivas som målinriktat eftersom min ambition har varit att intervjua personer som är relevanta utifrån studiens syfte och frågeställning (Bryman 2014).

Fyra respondenter kontaktades via ett elektroniskt informationsbrev som innehöll en beskrivning studiens syfte, övergripande frågeställning samt en förfrågan om deltagande. I brevet beskrevs de övergripande förutsättningarna för deltagande, det vill säga att det bygger på frivillighet, konfidentialitet och anonymitet. Samtliga respondenter svarade positivt på deltagande vartefter enskilda intervjutillfällen bokades in och genomfördes under senhösten år 2021.

Mitt val av inhämtningsmetod föll på semistrukturerade intervjuer och utifrån studiens frågeställningar skapade jag en intervjuguide som syftade till att få fram information som jag behöver veta för att kunna besvara studiens frågeställning (Bryman 2014). Genom metoden fanns även möjligheten att ställa följdfrågor vilket bidrar till ytterligare djup och bredd i de svar som framkommer (Bryman 2014). I syfte att skapa en förtroendefull intervjusituation hade jag för avsikt att träffa respondenterna rent fysiskt, men på grund av den rådande situationen med hänsyn till risk för smittspridning av COVID-19 har intervjuerna genomförts via telefon förutom en som genomfördes på en neutral plats i Stockholmsområdet. En tillitsfull intervjusituation är eftersträvansvärt eftersom det är viktigt att skapa en bra relation med respondenterna. Dock kan en alltför god relation med respondenterna riskerar att dra ut på tiden vid intervjutillfället vilket jag försökte balansera med att hålla mig till intervjuguiden och det till respondenten kommunicerade tidsuttaget om cirka en timme (Bryman 2014).

Intervjuerna spelades in med hjälp av elektronisk utrustning och för att skapa trygghet och bidra till tillit förklarade jag innan intervjuerna startade att det inspelade materialet skulle hanteras konfidentiellt och bara användas för denna studies ändamål. Därtill förklarade jag att materialet skulle förstöras efter att studien avslutats. Det är inte ovanligt att intervjupersoner känner sig obekväma med att bli inspelade varför det var av särskild vikt att tydliggöra intervjuens ramar och nämnda förutsättningar (Bryman 2014). I slutet av intervjuerna har respondenterna tillfrågats om de vill tillägga något utifrån de frågor och svar som behandlats. Samtliga har då sammanfattat och belyst de allra viktigaste aspekterna av sin syn kring frågeställningen. Det blev också ett tillfälle för mig att ställa vissa kontrollfrågor kring några utvalda svar i syfte att säkerställa rätt begriplighet och förståelse. Efter intervjuerna transkriberade jag allt material ordagrant och spelade upp ljudfilen flertalet gånger samtidigt som jag läste texten. På så vis säkerställde jag korrekt transkribering vilket är en viktig aspekt inför den fortsatta bearbetningen (Bryan 2014).

Vid analys och tolkning av materialet använde jag mig av en tematisk analysmetod vilket innebar att jag genom kodning identifierade ett antal *subteman* och därefter *teman* i det transkriberade materialet. Metoden är utvecklad vid National Centre for Social Research i Storbritannien och består av ”en matrisbaserad metod för att ordna och syntetisera data” (Bryman 2014:528).

Följande perspektiv i tabellen nedan tog jag min utgångspunkt i vid kodningen av materialet. (Bryman 2014).

Aktivitetstyp eller begrepp	Förklaring
Repetitioner	Återkommande teman
Lokala kategorier eller typologier	Obekanta uttryck eller uttryck som nyttjas på ett ovanligt sätt.
Metaforer och analogier	På vilket sätt respondenterna återger egna tankar genom metaforer eller analogier.
Övergångar	Förändringar i teman i det utskrivna (transkriberade) materialet.
Likheter och skillnader	Undersöka skillnader och likheter i svar och sätt att diskutera adresserade frågeställningar.
Språkliga kopplingar	Identifiera uttryck likt ”på grund av” eller ”därför att” eftersom det kan synliggöra medvetna kausala kopplingar.
Saknade data	Reflektera över vad som saknas i materialet, det vill säga vad ger respondenterna inte uttryck för.
Teori-relaterat material	Nyttjande av samhällsvetenskapliga begrepp som grundval för teman.

Bryman (2014) menar att även om tematisk analys och dess *framework* på vissa sätt saknar en tydligt specificerad uppsättning procedurer ger den i alla fall en riktning och ram för analysarbetet. Den matris som jag arbetat fram genom att koda och tematisera materialet kan exemplifieras enligt nedan tabell. Av utrymmesskäl är den inte fullständig utan illustrerar hur arbetet genomfördes. Det som var relevant för studiens syfte och frågeställning kodade jag i kolumn Koder, det vill säga jag noterade ordagrant det som respondenten uppgav. I kolumn Subteman formulerades begrepp som syftade till att på ett initialt sätt sammanfatta innebörden av det som angivits i kolumnen Koder. Slutligen i kolumn Teman formulerades begrepp som kunde kopplas med begreppen i kolumn Subteman samt till tidigare forskning och teori.

Koder	Subteman	Teman
...förstärkt min kommunikation och	Tydlighet Kompenserande åtgärder	Anpassning av det egna ledarskapet

för att undvika missförstånd...(Chef2)		
Det är inte helt oproblematiskt att sitta i digitalt möte på strategisk nivå och sen sitter man hemma i sitt kök när de andra sitter på jobbet...(Chef 3)	Teknikanvändning Normer.	Beteenden i den digitala miljön
Dagar utan möten är jag mer effektiv på...(Chef 2)	Grad av måluppfyllelse Grad av effektivitet	Måluppfyllelse och effektivitet
En lärdom att digitala verktyg faktiskt kan användas mer än man trott. (Chef 3)	Erfarenheter Reflektioner Organisationskultur	Eget lärande

Genom att exemplifiera i tabellen ovan menar Bryman (2014) att jag, med stöd i en beskrivning av tillvägagångssättet, påvisar för läsaren av studien hur jag som forskare kommit fram till de teman jag lyfter fram och analyserar.

5.1 Etiska överväganden

Nedan presenteras grundläggande och moraliska riktlinjer som jag har tillämpat vid studiens genomförande. Myndigheten Vetenskapsrådet har uppdraget att definiera och sätta ramarna kring etiken rörande forskning i Sverige (Vetenskapsrådet 2021). Myndighetens riktlinjer omfattar fyra huvudkrav som syftar till att säkerställa godtagbar kvalitet genom forskningsprocessen. De fyra huvudkraven är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*. *Informationskravet* innebär att forskaren ska informera de berörda om studiens syfte. *Samtyckeskravet* innebär att valet att delta i studier ligger hos deltagarna i själva. *Konfidentialitetskravet* innebär att uppgifter om deltagande personer i en studier ska ges största möjliga konfidentialitet. Därtill ska materialet förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av det. *Nyttjandekravet* innebär att uppgifterna som samlas in avseende enskilda personer endast får användas för studiens syfte (Bryman 2014).

Som läsare av denna studie bör det finnas en medvetenhet kring att jag som forskare kan vara påverkad av mina egna förkunskaper och förutfattade meningar. Därtill att jag sedan tidigare har en viss förförståelse för respondenternas arbetsituation och som personer. Allt detta kan ha påverkat resultatet och inte minst den framlagda analysen. En vetenskaplig förankring kring detta presenteras i nästa avsnitt, Validitet och reliabilitet. Min vilja och övertygelse är att tolkningar

som jag lagt fram i analysen ändå kan bidra till ny och hållbar kunskap i ämnesområdet ledarskap.

5.2 Validitet och reliabilitet

För att säkerställa en vetenskaplig undersöknings validitet är det betydelsefullt att läsaren ges möjlighet att följa forskningsprocessen. Konkret innebär det att forskaren ska påvisa hur man har kommit fram till val av litteratur och teorier samt hur insamlad data ska kunna anses vara relevant ställt mot studiens frågeställning. Därtill att relevanta metoder för att bearbeta och analysera data har använts (Rosengren & Arvidson 2010). Genom en utförlig beskrivning av mitt tillvägagångssätt i detta metodkapitel anser jag att studien håller god nivå av validitet. Kritik som kan riktas mot den uppfattningen är att studien inte kan ses som generaliserbar vid jämförelser mot annan empiri vilket jag även betonar särskilt i inledningen av detta metodkapitel.

I syfte att mäta en vetenskaplig undersöknings reliabilitet ska läsaren beredas möjlighet till att bedöma huruvida undersökningen går att upprepa. Min studie genomfördes under hösten 2021 och materialinsamlingen är resultat av frågor och respondenternas svar i den stund som var då. Det går inte att utesluta att någon annan forskare utifrån min forskningsfråga skulle komma fram till ett annat resultat och slutsats jämfört det som jag lägger fram i kapitlet Resultat och analys. Orsaken till det är att andra forskare kan ha andra föreställningar och erfarenheter vilka påverkar tolkningen av insamlad data som utgör empirin i forskningsstudier. Becker (2008) kallar det för forskarens substantiella föreställningar vilka kan ha påverkat mig i valet av problemområde och formuleringen av frågeställningar i studien. I ett försök att frigöra mig och försöka se på valen objektivt har jag reflekterat och tänkt kring relevansen avseende mina formuleringar på djupet med ett kritiskt förhållningssätt så långt min egna förmåga kan ta mig.

6. Resultat och analys

Kapitlet presenterar studiens resultat och analys på ett integrerat sätt och är indelat utifrån de fyra teman som formulerats i den tematiska analysen.

I grunden användes Hersey och Blanchards teori om det situationsanpassade ledarskapet samt Goffmans teori om jaget och maskerna som verktyg för att beskriva och analysera empirin. För att bidra till en bredare förståelse används även ytterligare teoretiska begrepp eller perspektiv. I kapitlet presenteras de fyra teman i vilka chefernas upplevelser om ledarskapets påverkan på

grund av coronapandemin samt interaktion med medarbetarna skildras och knyts samman med nämnda teorier. Dessa fyra teman är 1) *anpassning av det egna ledarskapet*, 2) *beteenden i den digitala miljön*, 3) *måluppfyllelse och effektivitet* samt 4) *eget lärande*. Varje tema innehåller en redogörelse för de subteman som låg till grund för formuleringen av respektive tema.

Nedan följer en sammanfattande beskrivning av studiens respondenter. Beskrivningen är utformad så att anonymitet kring identitet och organisationstillhörighet kan bibehållas. Samtliga respondenter var chefer och verksamma i offentlig sektor i Mellansverige.

Chef 1 – verksam som chef de senaste 18 åren, ansvar för ett fåtal direkt underställda chefer som i sin tur ansvarar för totalt cirka 25 medarbetare.

Chef 2 – verksam som chef de senaste 10 åren, ansvar för tre direkt underställda chefer som i sin tur ansvarar för totalt cirka 25 medarbetare.

Chef 3 – verksam som chef de senaste 5 åren, ansvar för ett tre direkt underställda chefer som i sin tur ansvarar för totalt 25 medarbetare.

Chef 4 – verksam som chef de senaste 3 åren, ansvar för totalt 12 medarbetare.

6.1 Anpassning av det egna ledarskapet

I intervjuerna framkommer att *anpassning av det egna ledarskapet* uttrycks, vilket kan anses vara en konsekvens av coronapandemin, av samtliga respondenter. Temat *anpassning av det egna ledarskapet* formulerades i analysarbetet utifrån två subteman. I föreliggande avsnitt redogörs för dessa två subteman vilka är *tydlighet och kompenserande åtgärder*.

Första subtemat är *tydlighet*. Samtliga respondenter uppger att de antagit ett tydligare sätt att förmedla information till sina medarbetare. Cheferna uttrycker det på följande sätt:

/.../ jämfört med innan så har jag förstärkt min kommunikation och för att undvika missförstånd och att försäkra mig om att budskapet har gått fram så ber jag mottagaren att kvittera med egna ord. (Chef 2)

Jag har blivit bättre på att sammanfatta för att undanröja risk för missförstånd som kan uppstå på grund av teknikstrul och dålig hörbarhet. (Chef 3)

Omfattning av hemarbetet måste tydliggöras /.../ synliggöra det som är förhandlingsbart och det som inte är förhandlingsbart. (Chef 1)

Göra sig så begriplig som möjligt i ord och handling genom att tydliggöra vadet. (Chef 4)

För att skapa begriplighet och en ökad förståelse för vad denna tydlighet innebär utifrån teorin om det situationsanspassade ledarskapet tolkar jag agerandet, det vill säga *tydligheten*, som ett *instruerande* beteende hos cheferna trots att de inte gett uttryck för att medarbetaren upplevs ha en *låg mognadsgrad*. Det vill säga att medarbetarna skulle brista i kompetens och vilja rörande arbetsuppgifterna. Syftet med chefernas beteende tolkas snarare som omtanke och en önskan om att deras budskap ska nå fram och uppfattas som begripligt hos medarbetarna. Detta skiljer sig jämfört med Hersey och Blanchards teori om det situationsanpassade ledarskapet, det vill säga som chef kan man alltså vara instruerande trots att medarbetarna inte bedömts som kompetenta och villiga att lösa uppgiften. Jag menar det i ljuset av att det i sammanhanget är andra faktorer som påverkar chefernas beteende, det vill säga fysiskt avstånd och att kommunikationen utövades med hjälp av tekniska hjälpmedel så som e-post, telefonsamtal eller videokonferens. Thylefors (2007) menar att kommunikation som sker skriftligen har en tendens att fokusera mer på sakinnehållet, det vill säga själva budskapet, och även kan vara användbar för att kyla ner konfliktfyllda situationer i stället för att träffas och ”prata ut”.

Westrell et al. (2011) framhåller att chefer och ledare behöver vara tydliga i tider av kris genom att ta ansvar och vara tillgänglig. Här vill jag lyfta fram ett konstaterande som står klart efter att jag systematiskt kodat och tematiserat mitt inhämtade material. Ingen av respondenterna har besvarat frågorna eller på egen hand fört på tal att perioden för coronapandemin skulle kunna beskrivas med termen kris. En del i den tematiska analysen, som tidigare beskrivits, är att identifiera begrepp eller uttryck som saknas (Bryman 2014), det vill säga det som respondenterna inte uttrycker i sina svar eller resonemang. Begreppet *kris* är således ett sådant begrepp. Möjligen skulle respondenterna på en direkt fråga, om de har uppfattat situationen med coronapandemin

som en kris, svara jakande och föra ett resonemang vidare från det. Ett annat sätt att tolka det är att cheferna upplevt kontroll och egen förmåga att bemästra de situationer som uppstått.

Westrell et al. (2011:17) definierar en *traumatisk kris* som ”något som uppstår när tidigare erfarenheter, kunskaper och reaktionssätt inte räcker till för att förstå och hantera en akut händelse”. Utifrån sagda definition skulle vi kunna anta att cheferna i denna studie upplevt sig ha tillräcklig förmåga att hantera de situationer som uppstått eftersom de inte gett uttryck för något annat. Starrin (2020) skulle dock hävda med stöd i Goffmans teorier om intrycksstyrning, som jag tidigare har presenterat i teorikapitlet, att tillförlitligheten i personliga intervjuer kan ifrågasättas givet att det sociala samspelet mellan människor till största del är ett skådespel. Med det sagt skulle tolkningen av cheferna i detta sammanhang i så fall kunna ifrågasättas. Ett ytterligare perspektiv kring Starrins påstående är då egentligen – vad kan överhuvudtaget tillmätas trovärdighet inom forskning? Möjligen skulle deltagande observationer, vilket Goffman själv var en trogen anhängare av, vara vägen till mer tillförlitlig data vid vetenskaplig forskning inom samhällsvetenskapen (Starrin 2020).

Andra subtemat, inom temat anpassning av det egna ledarskapet, är *kompenserande åtgärder*. Samtliga chefer i studien ger återkommande uttryck för att de har fått göra flera saker på annat sätt och sätter det i relation till uttryck i stil med;

/.../ man har behövt bli mer lyhörd när man pratar i telefon eller på videon /.../ mer än när man möts på kontoret för då har man lättare att se om läget är bra och så. (Chef 4)

/.../ ändra arbetssätt mer det vill säga vara mer kommunikativ skriftligen vilket är svårare än muntligen faktiskt. (Chef 3)

Överlag framkommer en medvetenhet om de utmaningar som coronapandemin har inneburit för deras chefs- och ledarskap. Till viss del handlar det om åtgärder syftande till att bibehålla en gemensam lägesbild kring mål och prestationer, men även viljan av att säkerställa en fortsatt teamkänsla. Allstrin et al. (2021) betonar vikten av att säkerställa samma informationsläge och en tydlighet kring måluppfyllelse särskilt när det gäller arbetsplatser med anställda som både arbetar hemma samt på kontoret. En chef införde till exempel digital och frivillig eftermiddagsfika vilket bidrog till att de anställda hade ett tillfälle, likt det fysiska fikarummet på kontoret, att träffas och därmed uppleva samhörighet. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att samhörighet inte är ett mål

i sig men utgör ett medel för att verksamheten ska prestera så bra som möjligt och att de anställda ska stanna kvar i verksamheten. Om vi använder Goffmans (2013) begrepp främre och bakre region när det gäller just fikasituationen tolkar jag det så att inramningen för aktiviteten skulle utspela sig i den främre regionen eftersom vid den digitalt uppkopplade fikastunden deltar sannolikt ett antal andra medarbetare samt även chefen. Det som påverkar stämningen och hur deltagarna agerar är deras upplevda nivå av trygghet och känsla av att höra hemma där och då. Chefen agerar sannolikt vid behov som en samtalsledare med de förväntningar som det innebär från övriga deltagare. Enligt Goffman (2013) skulle chefen i sammanhanget, som i alla sammanhang vid interaktion med sina medarbetare, utöva en form av *intrycksstyrning* och i detta fall agera med målet att bidra med trivsel och energi. När den digitala fikastunden är över och deltagarna har kopplat ner, återgår de till sina respektive bakre regioner där de enligt Goffman (2013) tar av sig masken och kan vara sig själva utan krav på prestation i direkt relation till någon annan person.

Avsaknaden av ”korridorsnacket” är något som flera av cheferna belyser som utmanande och en direkt konsekvens av distansarbetet. Innan coronapandemin uppstod fysiska möten spontant på kontoret och då kunde man stämma av småsaker och få en känsla för medarbetarnas känsloläge. En chef uttrycker en kompensatorisk åtgärd på följande vis:

Några medarbetare tappar det ibland /.../ information, korridorsnacket och alla verkar inte klara av den nivå av självständighet som distansarbete kräver. Då får man vara coachande och servera svaren. Signalera att det är okey att göra fel /.../ göra om när det behövs och blotta sig själv och föregå med gott exempel. (Chef 1)

Det som ovan illustreras, det vill säga att chefen bedömer att medarbetaren inte klarar av den nivå av självständighet som distansarbete kräver, sätter fingret på graden av mognad som Hersey och Blanchards modell om det situationsanpassade ledarskapet stipulerar (Jacobsen & Thorsvik 2008). I detta fall en avsaknad av tillräcklig kompetens men bedömt fortsatt vilja att lösa uppgiften. Chefen i det här fallet uttrycker ett coachande agerande och serverar svaren vilket tolkas faller in under det modellen beskriver vara en svagt styrande och starkt stödande ledarstil. Huruvida effekten av agerandet bidrog till önskat beteende, det vill säga att medarbetarens nivå av självständighet ökade framkommer inte i intervjumaterialet. Det finns stöd i framlagda teori att ledarstilen skulle kunna bidra till just det, det vill säga att en medarbetare som är villig men ej

kompetent att utföra uppgiften kan påverkas i positiv riktning genom ett en starkt stödande och svagt styrande ledarstil.

Avseende diskussioner med medarbetarna kring vilka spelregler eller förväntningar på varandra som gäller på arbetsplatsen framkommer en varierad bild i intervjuerna. Ett par av cheferna har aktivt adresserat frågan med underställd personal och ett par chefer uppger att det sannolikt skulle vara en god idé att göra det. Hur beskrivs då dessa spelregler och vilken nytta har de? En chef uttrycker det på följande sätt:

Jag har skapat spelregler tillsammans med medarbetarna /.../ syftet är att alla ska veta vad som gäller och vilka förväntningar som finns när man jobbar hemma och när man är inne på kontoret och arbetar. (Chef 1)

Spelreglerna beskrivs omfatta typen av arbetsuppgift som ska utföras relaterat till miljö, det vill säga hemma eller på kontoret. Vidare även omfatta på vilket sätt och när kommunikation inom gruppen och med chefen kan eller ska genomföras, det vill säga passningstider på telefon eller deltagande i återkommande veckomöten. Avslutningsvis beskrivs spelreglerna omfatta hur man tillsammans kan hjälpas åt att hantera det faktum att vissa ibland kan uppleva ensamhet vid hembaserat arbete över lång tid.

Om vi tar hjälp av Goffman (2013) för att förstå hur dessa spelregler påverkar situationen på arbetsplatsen oavsett om det gäller den hembaserade eller den i kontorsmiljön så innebär dessa uttalade spelregler att alla har en gemensam bild av vad som förväntas av var och en och på vilket sätt som man förväntas bidra i gruppen och på arbetsplatsen. Med detta så har alltså de främre regionernas normer och regler satts vilket enligt Goffman (2013) menar innebär att medarbetarnas *jag* har fått en definierad situation vilken de behöver för att förstå sammanhanget och på vilket sätt de ska bete sig. Jag tolkar också att perspektiv som Allstrin et al. (2021) lyfter fram vad avser vikten av att skapa psykologisk empowerment samt resultat från undersökningar gjorda av arbetstagarorganisationer, som jag presenterar i kapitlet Tidigare forskning, stödjer chefernas agerande när det gäller skapandet av spelregler eller på olika sätt förväntningar på varandras agerande och resultat. På de arbetsplatser där dialogen och uttalade förväntningar saknas finns det alltså stöd i forskningen för att arbetsmiljön påverkas negativt (Allstrin et al. 2021).

Flera av cheferna uttrycker att de har intensifierat uppföljningen som en följd av distansarbete på grund av coronapandemin. Det beskrivs handla om såväl utförandet av arbetsuppgifter som efterlevnaden av de allmänna råd och restriktioner som regering och myndigheter har utfärdat med anledning av coronapandemin. När det gäller uppföljning av arbetsuppgifternas utförande framkommer det i intervjuerna att den ökat eftersom de fysiska spontanmötena har minskat betydligt i samband med att distansarbetet har ökat. En chef uttrycker det så här:

Vissa medarbetare behöver mer uppmärksamhet för att man ska se till att saker och ting blir gjorda /.../ viss personal har haft ett större behov än andra av styrning om man säger så /.../ Vissa medarbetare /.../ har heller inte haft arbetsuppgifter fullt ut och har också suttit hemma i över ett år. Det blir en utmaning. (Chef 4)

En annan chef uttrycker följande när det gäller situationen med den upplevda regelefterlevnaden vad avser myndigheternas allmänna råd och utfärdade restriktioner med anledning av coronapandemin:

Behövt anta en föräldraroll som inte varit nödvändig tidigare. /.../ man har behövt komma med pekpinna rörande dessa riktlinjer som funnits och mer tydligt följa upp regelefterlevnaden avseende riktlinjerna. Det är ju viktigt att alla tar sitt ansvar för att minska smittspridningen. (Chef 1)

Det som illustreras i citatet ovan tolkas som ett *instruerande* alternativt *övertalande* ledarstil enligt Hersey och Blanchards ledarskapsmodell över det situationsanpassade ledarskapet (Jacobsen & Thorsvik 2008). Att chefen agerat på ett sådant sätt tolkas därav har sin grund i att denne bedömt medarbetarnas vilja och kompetens så pass lågt, det vill säga mognadsgraden har varit låg, i kombination med betydelsen av att följa fastställda regler. För att på djupet förstå den egentliga anledningen till medarbetarnas beteenden i sammanhanget bör medarbetarna tillfrågas av en oberoende part vilket skulle möjligen antingen befästa chefens bedömning alternativt synliggöra andra orsaker till agerandet.

6.2 Beteenden i den digitala miljön

Under temat *beteenden i den digitala miljön* presenteras resultat och analys utifrån den tematiska analysen. Temat relaterar till två subteman som benämns *teknikanvändning* och *normer*. Nedan

presenteras det som kopplas till teknikanvändning, därefter presenteras resultat och analys utifrån subtemat normer.

I intervjuerna framkommer en markant förändring, som en direkt konsekvens av coronapandemin, vilken är att digitala möten kraftigt har ökat i antal. En ökning som också bekräftas av Vetenskapsrådet som uppger att användningen av deras digitala videoplattform hade ökat med 2000 procent under mars 2020 jämfört med tidsperioden innan coronapandemin bröt ut (Heimersson 2020). I en rapport som behandlar den digitala omställningen till följd av covid-19 presenteras åtgärdsförslag som innebär att ny kunskap måste tas fram kring digitala möten för att optimera den digitala ledningen (PTS 2021). Vi kan alltså konstatera att den av cheferna beskrivna situationen med en ökning i antalet digitala möten och interaktioner även förekommer i övriga delar av samhället.

I intervjuerna framkommer en unison bild av att teknikproblem varit förekommande vid digitala möten över video eller telefon. Problemen går att dela upp i olika två delar. Den första är teknikproblem och den andra är beteenden. Jag börjar med att redogöra för de beskrivningar som framkommit i intervjuerna rörande teknikproblem och hur de har upplevts av cheferna. Därefter redogörs för vilka beskrivningar vad avser beteenden som framkommit.

Teknikproblemen beskrivs av cheferna bestå av olika företeelser. Dels avsaknaden av adekvat utrustning som möjliggör digital kommunikation och åtkomst av relevant data i interna it-system. Vidare är den utrustning som finns tillgänglig inte alla gånger anpassad utifrån ett säkerhetsperspektiv för att hantera den typ av information som behöver kommuniceras eller hanteras. Detta belyser Allstrin et al. (2021) som en viktig aspekt för organisationer att hantera på ett framgångsrikt sätt, det vill säga säkerställa tillgång och adekvat informationshantering genom att tillhandahålla fjärråtkomst till organisationens data och kommunikationslösningar. Allstrin et al. (2012) menar även att organisationer behöver verka förebyggande och aktivt minimera risker för cyberattacker. En cyberattack innebär att en person eller grupp bereder sig tillträde till ett it-system på ett obehörigt sätt eller att en person eller grupp nekar åtkomst, förändrar eller förstör informationen som lagras i ett it-system. Säkerhetspolisen menar att den typen av underrättelsehot har ökat under coronapandemin och att myndigheter och näringsliv har ett ansvar att investera i säkrare tekniska lösning genom att bedriva ett systematiskt säkerhetsarbete i syfte att motverka cyberattacker från såväl statsaktörer som kriminella organisationer (Säkerhetspolisen 2020).

En annan del som rör chefernas upplevelse kring teknikproblem är ljudkvalitén samt i förekommande fall även brister i bildkvalitén. En av cheferna beskriver det så här:

Vid ett tillfälle hade jag en dragning för ledningen som jag tyckte gick rätt bra när jag satt där hemma i mitt kök /.../ men sen visade det sig att på grund av teknikstrul så hade de hört typ hälften av det jag sagt utan att de sa något där och då. (Chef 2)

Det går inte fullt ut att förstå varför sådana situationer som ovan citat beskriver inträffar, men om vi tar stöd av Goffmans (2013) metafor teaterscenen, som jag presenterar i studiens teorikapitel, och gör antagandet att chefen är skådespelaren på scenen och ledningen är publiken så kan det finnas normer som innebär att chefen inte ska avbrytas i sitt anförande eftersom om det skulle ske riskerar chefen att komma av sig. En förebyggande åtgärd i sammanhanget skulle vara att på förhand tydliggöra för samtliga deltagare på det digitala mötet vilka spelregler som gäller vid exempelvis bristande tekniska förutsättningar. Detta skulle göra alla deltagare mer bekväma att i så fall intervensera om till exempel ljudet upplevs bli undermåligt. En djupare redogörelse avseende spelregler återfinns ovan i studiens avsnitt, Anpassningar av det egna ledarskapet.

En chef uttrycker att det i början av coronapandemin fanns acceptans bland deltagare i digitala möten att det kunde bli fel vid användandet av teknisk utrustning. Till exempel att den så kallade mute-knappen inte var på eller att videon var omedvetet påslagen så alla mötesdeltagare kunde se personen möjligen på ett sätt som denne uppenbarligen inte hade tänkt. I takt med att digitala möten numera beskrivs vara vanligt förekommande förväntas deltagarna nuförtiden ha färdigheter nog att hantera tillgängliga digitala verktyg. Acceptansen för felbeteenden har alltså minskat uppger flera av cheferna. Sammanfattningsvis rör teknikproblemen en avsaknad av efterfrågade tekniska lösningar, att de lösningar som finns har vissa brister i avseende kvalitet och funktion samt viss kompetensbrist hos användarna.

Nu följer en presentation av det som framkommit i intervjuerna som jag i min tematiska analys kodat fram relaterat till subtema normer. Nedan citat beskriver ett digitalt möte i vilket ett agerande föranledde en uppenbar förvåning bland de som deltog:

Ibland kan någon bara resa sig upp och gå iväg /.../ man ser bara en tom stol på skärmen /.../ det skulle ju aldrig hända på ett vanligt fysiskt

möte ju. /.../ Man tänker typ spännande där gick den personen /.../ Svårt att hantera där och då för folk vet ju inte hur det ska hanteras. (Chef 2)

Beteenden som härrör digitala möten eller tillfällena för digital interaktion handlar ofta om situationer där deltagarna sannolikt inte inser att de är observerade eller att deras agerande är synligt för övriga personer. Vidare uttrycker en chef att beteenden som uppstått på digitala möten har fortsatt in i de fysiska möten. Exempel på detta är att fila naglarna eller delta på flera möten samtidigt, det vill säga en deltagare kan sitta på ett fysiskt möte tillsammans med andra personer i rummet och samtidigt vara uppkopplad på ett annat möte som genomförs digitalt. Vidare uttrycker de chefer som nyttjat videosamtal att själva rummet och bakgrunden har varit en viktig faktor som de tagit hänsyn till i samband med digitala möten, i synnerhet om det var ett möte med arbetsgruppen, ledningsgruppen eller högre chef. Även här vill jag lyfta fram Goffmans (2013) begrepp om främre och bakre regioner som ett verktyg att förstå chefernas agerande inför ett digitalt möte. Prestationen som chefen genomför vid mötet sker med *chefsmasken* på och genomförs i den främre regionen, det vill säga där det finns gemensamma förväntningar på varandras roller och agerande samt kända normer som påverkar deltagarnas beteenden. Följande uttryck illustrerar fenomenet:

Möten som jag leder har jag tänkt på bakgrund och sett till att det inte kommer några störningsmoment. (Chef 4)

Inför lite viktigare möten typ med hela arbetsgruppen /.../ ser jag till att sitta i en lugn och neutral miljö hemma. (Chef 3)

Det förekommer också tillfällena när normer, som vanligen är gällande i den fysiska kontorsmiljön, bryts. En chef beskriver ett digitalt videomöte med en konsult som satt i ett barnrum med en enormt stor och färgstark leksaksdjur i bakgrunden. Mötet hade enligt chefen en relativt allvarlig underton men ingen som deltog på mötet nämnde leksaksdjuret och det blev en sak som flera internt pratade om efter mötet. Händelsen tolkas med hjälp av Goffmans (2013) begrepp om främre och bakre regioner genom att benämna det digitala mötet som den främre och eftersnacket med kollegorna som den bakre regionen. Det är en begränsning i tillträdet till eftersnacket och vid det digitala mötet kan vi anta att det fanns förväntningar från båda håll att genomföra mötet på ett professionellt sätt. Det vill säga att mitt i mötet, när samtalet möjligen kretsar kring formellt allvarliga saker, kommentera leksaksdjuret skulle möjligen uppfattats som provocerande och

riskera att konsulten skulle tappa ansiktet. Med stöd av Goffman kan det vara en förklaring till varför chefen och dennes kollegor avstod från att kommentera.

Ytterligare perspektiv på hur en chef upplever de digitala mötena är problemen med att genomföra mötet när denne själv befinner i sitt eget kök och övriga deltagare sitter i ett konferensrum på kontoret. En känsla av obalans ges det uttryck för på följande vis:

Det är inte helt oproblematiskt att sitta i digitalt möte på strategisk nivå och sen sitter man hemma i sitt kök när de andra sitter på jobbet /.../ man känner sig sårbar på nåt sätt. (Chef 3)

Ytterligare aspekter som samtliga chefer lyfter fram som faller in under begreppet beteenden är hur avsaknaden av att läsa av kroppsspråk, förstå nyanser i olika verbala uttryck samt fånga upp eventuell kommunikation mellan deltagare på digitala möten. Flera av cheferna uttrycker en avsaknad av ”de små subtila signalerna” typ blickar, suckar eller ansatser för att säga något i samband med en gruppdiskussion. En respondent uttrycker det så här:

Kroppsspråket saknas vid telefonkontakt /.../ vill ju kunna jobba med flera sinnen samtidigt /.../ missar de små subtila budskapen eller reaktionerna vid distansarbete. (Chef 2)

Thylefors (2007) menar att de flesta personer förordar fysiska möten eftersom man får en fylligare upplevelse av situationen och om själva informationen som avhandlas. Därtill menar hon att människor kan påverkas mer i det fysiska mötet än i det digitala. Vi har även en tendens att tycka om varandra mer i ett fysiskt möte jämfört med ett digitalt vilket också spelar in när vi kommer med omdömen om sakinnehållet i olika frågeställningar. Det vill säga, tycker vi inte om en person har vi en tendens att inte tycka om dennes förslag eller idéer och Thylefors (2007) menar att det omvända gäller. Så vad innebär det för vår förståelse för det som cheferna ger uttryck för? Det finns en möjlighet att hantera dessa situationer på ett annat sätt givet att kunskapen om att fenomen uppstår påstår jag. Det kan till exempel vara reflektion och synliggörandet av eventuella farhågor kopplat till upplevelser kring digitala möten. Det gäller inte bara för att bidra till ”de rätta beteendena” utan även skapa en känsla av psykologisk trygghet i vilken medarbetare och chefer känner stöd i varandra och en tydlighet avseende de förväntningar man har på varandra. Detta går

även att koppla till de spelregler som jag presenterar i avsnittet Anpassning av det egna ledarskapet.

När det gäller att hålla och leda digitala möten har cheferna olika upplevelser under coronapandemin. De som har använt sig av digitala videomöten upplever att det krävs en tydligare struktur samt ordning och reda på mötena. Konkret innebär det att man upplever det som mer utmanande att leda digitala möten jämfört med fysiska möten. En chef uttrycker det på följande vis:

Svårare att få kontrollen på det digitala mötet om jag leder det hemifrån och övriga deltagare sitter på jobbet /.../ folk kan sitta och viska och småsnacka vilket aldrig skulle förekomma om jag var på plats i rummet. /.../ knepet är då att sluta prata och se vad tystnaden bidrar till. (Chef 4)

Baserat på vad som framkommit i intervjuerna menar jag att det inte går att dra slutsatsen att upplevelsen om minskad kontroll på möten enkom har sin grund i att mötet genomförs digitalt. Det är något som skulle behöva undersökas ytterligare. Dock tolkar jag chefen i situationen med medarbetare som viskar och småsnackar som att denne agerar starkt styrande genom sin tystnad utifrån att medarbetarna uppvisar en ovillighet inför att delta aktivt på mötet vilket man kan anta är rådande förväntningar på ett möte i offentlig verksamhet. Denna anpassning av ledarskapet i rådande situation menar jag är intressant utifrån att begreppet *övertalande ledarstil*, som jag presenterat i teorikapitlet, sannolikt kan tolkas innebära ett aktivt kommunicerande beteende i ord och handling, men chefens agerande i detta sammanhang - det vill säga tystnad - styr beteendet hos medarbetarna till tystnad vilket uppenbarligen var chefens mål. En annan chef uttrycker att det funnits behov av att föra en dialog med medarbetarna kring syftet och vilken typ av digitala möten som deras verksamhet ska ha. Detta i ljuset av följande uttryck:

Initialt fanns det ingen handbok att följa /.../ vi fick ta fram en /.../ man har suttit hemma vid köksbordet eller hemmakontoret /.../ fått hitta en snurra /.../ ett typ hr-hjul att nu behöver den medarbetaren lite extra fokus /.../ så det inte går två veckor och man har inte pratat med personen i fråga. (Chef 1)

Ovan beskrivna agerande tolkas som en *deltagande ledarstil*, utifrån modellen om det situationsanpassade ledarskapet, där chefen agerar svagt styrande och starkt stödjande genom att ta upp frågan för diskussion och skapa en struktur. Genom denna deltagande dialog med medarbetarna förankras förändringen och ökar chanserna för att positivt arbetsklimat och fungerande arbetssätt. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att deltagande utveckling är en strategi som omfattar både ledning och de som det förändrade arbetssättet påverkar, i detta fall medarbetarna. Konkret innebär det verksamhetens ansvar att aktivt engagera personal i de förändringsprocesser som pågår vilket chefen i detta fall visade prov på.

6.3 Måluppfyllelse och effektivitet

I följande avsnitt presenteras chefernas upplevelser avseende coronapandemins konsekvenser på deras verksamheternas grad av måluppfyllelse och effektivitet. Först redogörs för begreppen *måluppfyllelse* och *effektivitet* därefter presenteras resultat och analys av temat som är formulerat utifrån två subteman vilka är *grad av effektivitet* och *grad av måluppfyllelse*.

Organisationer har olika mål beroende på vilken bransch de är aktiva i. En myndighet kan ha mål som handlar om skyddet av demokratin och ett finansbolag kan ha målet att maximera företagets ekonomiska överskott. Det som anses vara gemensamt för organisationer är att hantera sina resurser på optimalt sätt och arbetet ska utföras på mest gynnsamma sätt i syfte att nå *måluppfyllelse* (Jacobsen & Thorsvik 2008). Begreppet *mål* definieras som ”ett framtida önskat tillstånd” och *effektivitet* definieras som ”graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändningen (Jacobsen & Thorsvik 2008:33,48). Även produktivitet är en faktor i sammanhanget, det vill säga att arbetsuppgifter som utförs i en organisation inte fordrar mer resurser än nödvändigt.

Cheferna beskriver olika uttalade förväntningar i sina respektive organisationer vad avser måluppfyllelse och effektivitet, det vill säga deras respektive organisationer har haft olika grader eller nivåer relaterat till perioden för coronapandemin. Två av cheferna beskriver att arbetat har utgått utifrån samma resultatmål som innan coronapandemin och att de i stort sett nått uppsatta mål. Inom vissa områden har de till och med överträffat målen särskilt kopplat till arbetsuppgifter som kan relateras till kvalificerat skrivarbete eller analys. Orsakerna beskrivs vara att chefer och medarbetare har planerat distansarbetet på ett sådant sätt att de inte blir störda under arbetsdagen vilket resulterat i sammanhängande tid och möjlighet att fokusera på en uppgift. Nedan presenteras citat som illustrerar chefernas upplevelser:

Haft samma resultatmål och har kunnat göra 95 procent av arbetsuppgifterna hemma. /.../ Har gjort skrivuppdrag bättre hemma. (Chef 2)

/.../ har inte ett enda exempel på att verksamhetens resultat har gått ner snarare tvärt om /.../ gick från ett högt tryck till att livspusslet gick ihop. Mindre störningsmoment hemma vilket gjorde att man fick saker gjorda. (Chef 4)

Dagar utan möten är jag mer effektiv på /.../ man kan jobba på utan att bli avbruten av möten som innebär ställtider. (Chef 2)

Allstrin et al. (2021) bekräftar bilden att människor som arbetar hemifrån upplever att det så kallade livspusslet enklare går ihop när de slipper restider och själva ges möjlighet att planera och styra arbetsdagen. En annan chef ger i intervjuerna uttryck för att denne har blivit bättre på att prioritera deltagandet på möten och göra det som bedöms vara viktigast och ger rätt resultat. Enligt Allstrin et al. (2021) är det viktigt att balansera regleringen av arbetsmiljön så inte den upplevda autonomi påverkas negativt. Jag tolkar det som en viktig aspekt för chefer att förhålla sig till vad avser deras egen arbetsmiljö när den är hembaserad, likväl som hur de utformar regler för deras medarbetare. Upplevd autonomi påverkar graden av kreativ utveckling i en organisation (Kaufmann & Kaufmann 2008). Sett i ljuset av coronapandemin menar jag att kreativ utveckling är en viktig beståndsdel för att organisationer ska hitta nya arbetsätt för att lösa sina uppgifter när ordinarie rutinerna inte räcker till för den nya situationen. Att bibehålla känslan av frihet och självständighet, det vill säga hög grad av autonomi, är således något forskningen påvisar. Cheferna bör därför vidmakthålla den upplevelsen både hos sig själva samt sina medarbetare.

Tidigare i detta avsnitt beskrev jag att det i intervjuerna framkommit olika berättelser kring måluppfyllelse och effektivitet. Nedan redogörs två chefers uttryck för att måluppfyllelse och effektiviteten gått ner som en konsekvens av coronapandemin.

Skönt vid köksbordet hemma men ergonomin är bättre på jobbet /.../ och där vid skrivbordet är jag mer effektiv. (Chef 3)

Mindre effektiv hemma och tempot verkar ha överförts när man kommer till jobbet. (Chef 3)

Effektivitet har gått ner om ska vara krass /.../ har att göra med avsaknaden av tillgänglighet till rätt information. (Chef 1)

Som jag i kapitlet Tidigare forskning presenterar menar Allstrin et al. (2021) att forskningen idag är överens om att det finns risker förknippade med distansarbete. Det ergonomiska perspektivet beskrivs som en riskfaktor vilket kan resultera i skador på exempelvis rygg och nacke. Därtill belyser Allstrin et al. (2021) risker med att medarbetare inte har tillgång till rätt information, det vill säga avsaknaden av tekniska lösningar som möjliggör fjärruppkoppling till interna it-system. Fenomen framkommer i denna studie vilket sätter fingret på viktiga faktorer att åtgärda i syfte att skapa bättre förutsättningar för organisationernas måluppfyllelse.

6.4 Lärande

I avsnittet presenteras chefernas upplevelser avseende temat *lärande* som en följd av coronapandemin. Temat *lärande* relaterar till subteman *erfarenheter*, *reflektioner*, *organisationskultur*.

Jacobsen och Thorsvik (2008) definierar begreppet organisationskultur bestående av gemensamma *upplevelser*, *tankar* och *åsikter* för åtskilliga personer i *ett visst socialt sammanhang*. Det kan beskrivas som en samling åsikter som vissa personer delar och utgör en viktig faktor i grunden för deras gemenskap. Jag tolkar att cheferna i studien på ett högre plan, utifrån deras anställning som chefer i offentlig sektor, delar en kultur som består av viljan av bidra till samhällets bästa och så gott de kan hantera den uppkomna situationen med coronapandemin. En generell bild som går att tolka utifrån resonemangen som samtliga chefer synliggör är deras insikt om att respektive verksamheters arbetssätt och deras eget ledarskap har behövt anpassas på olika sätt som en konsekvens av coronapandemin. En chef uttrycker:

Det har varit spännande att reflektera över det här i intervjun /.../ det är utmanande och viktigt det här att hantera /.../
Vi har ju upptäckt att det går att jobba hemma en till två dagar i veckan /.../ det är ett mönster i hela samhället. (Chef 2)

Utifrån citatet ovan konstateras att chefen ger uttryck för att själva intervjun inom ramen för denna studie upplevdes som ett tillfälle för reflektion och därmed skapade förutsättningar för lärande. Granberg (2013) menar att reflektion är en betydelsefull komponent när det gäller ett utvecklat lärande och med stöd av reflektion vi kan förstå och realisera våra nyvunna erfarenheter. En vanligt förekommande definitionen av reflektion är *allmänt att återspegla, tänka efter och begrunda* och det ska utföras med ett distanserat perspektiv utan en upplevelse av press eller tidsnöd. Målet med reflektionen är få perspektiv på det som inträffat och därigenom komma till insikt om hur erfarenheterna skulle kunna omsättas till handling framöver.

Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter psykologen Edgar Scheins perspektiv om lärande vilken tar sin utgångspunkt i organisationskulturen. För det första menar Schein att kultur utvecklas i takt med att man lär sig hantera organisationsproblem i relation till omvärlden, det vill säga externa faktorer och roller. För det andra hur man lär sig hantera interna organisationsproblem, det vill säga samarbete och kommunikation mellan och i grupper i den egna organisationen. Utifrån Scheins perspektiv tolkas coronapandemin som den externa faktorn och chefernas hanterade av sin egen personal och verksamhet som de interna faktorerna. Nedan presenteras citat som illustrerar chefernas uttryck för lärande:

Tufft i början att leda möten på distans men mer bekväm nu att behålla kontrollen i det digitala rummet. Samma med vissa samtal som man nu måste ta över telefon /.../ tänker igenom mer innan.
(Chef 4)

En lärdom att digitala verktyg faktiskt kan användas mer än man trott. (Chef 3)

Komma ihåg att nämna alla som är på olika ställen i det digitala mötet för skapa inkludering. (Chef 2)

Kräva video på digitala möten /.../ ökade möjligheterna till dialog än jag som chef bara sänder. (Chef 4)

Min tolkning av dessa uttryck och chefernas reflektioner generellt rörande deras egna ansvar att hantera situationer som uppstått i spåren av coronapandemin får mig att kritisera teorin om det situationsanpassade ledarskapet. Konkret menar jag att modellen saknar faktorerna omvärldshändelser och organisationskultur. Teorin fokuserar på relationen chef och medarbetare samt chefens förmåga att bedöma medarbetarens inställning till aktuell arbetsuppgift samt huruvida medarbetaren är kompetent nog att utföra den. Jag menar att situationen som uppstår alltid står i relation till de externa faktorerna som även Schein belyser. Därför blir chefens förmåga att förstå, tolka och agera på omvärldens konsekvenser i den egna verksamheten och på den enskilda medarbetaren en viktig faktor när chefen ska leda sin grupp med medarbetare eller underställda chefer.

Avslutningsvis i detta kapitel vill jag knyta an till det jag presenterar i det tidigare avsnittet Anpassning av det egna ledarskapet när det gäller avsaknaden av chefernas uttryck om ”kris” relaterat till coronapandemin. Påståendet av Fors-Andrée (2020) som presenteras i inledningskapitlet med tillhörande fråga om det verkligen är så enkelt som Fors-Andrée påstår, det vill säga kan man betrakta coronapandemin som vilken situation som helst och agera enligt den träning eller utbildning inom situationsanpassat ledarskap som chefer ofta har med sig? Och kan det som Fors-Andrée vidare ger uttryck för, även innebära ett lärande kopplat till ledarskapet? Min tolkning av cheferna som ingått i studien är att de ofta ger uttryck för att det har agerat på ett situationsanpassat sätt. Konkreta exempel har framgått i detta kapitel vilka analyseras utifrån teorin om det situationsanpassade ledarskapet och skapat ytterligare bredd och förståelse genom begrepp och teori från annan forskning. Vidare har cheferna som jag i början av detta avsnitt presenterat, gett uttryck för reflektion och ett lärande utifrån de erfarenheter de dragit under coronapandemin. Ett antagande som innebär att Fors-Andrées nämnda påstående har, menar jag, relevans och samstämmighet till min studies resultat.

7. Slutdiskussion

I detta kapitel knyter jag an till studiens problemformulering och syfte som har varit att söka svar på hur cheferna upplever att deras ledarskap har påverkats av coronapandemin samt hur cheferna upplevde att distansarbete har påverkat deras interaktion med medarbetarna. Syftet i studien har varit att undersöka hur coronapandemin påverkat chefernas upplevelser i sin chefs- och ledarroll och mer specifikt interaktionen med medarbetarna. I kapitlet framgent redogörs för slutsatserna utifrån studiens resultat och hur det kan bidra till ny kunskap. Därtill en metoddiskussion samt förslag på framtida forskning.

Materialinsamlingen i denna kvalitativa fallstudie har utförts genom fyra semistrukturerade intervjuer av chefer verksamma i offentlig förvaltning. Bearbetning och analys av det insamlade materialet har genomförts med metoden tematisk analys och i kodningen formulerades ett antal subteman och utifrån dessa formulerades fyra teman vilka jag presenterat i studiens kapitel för resultat och analys.

Studiens teoretiska referensram, som presenteras i teorikapitlet, har i grunden varit Hersey och Blanchards teori om det situationsanpassade ledarskapet samt Goffmans teori om jaget och maskerna.

Som en konsekvens av coronapandemins effekter på arbetsplatsen och personal framkommer i studien att samtliga chefer har, på olika sätt och i olika grad, anpassat sitt ledarskap givet nya förutsättningar som coronapandemin har inneburit. Konkret handlar det om oförutsett distansarbete i olika omfattningar, tydligare agerande i sitt chefs- och ledarskap genom användandet av fler kommunikationskanaler både i skrift och verbalt i syfte att säkerställa att budskap nått fram och uppfattats på korrekt sätt. Därtill har cheferna uttryckt en form av lärande relaterat till hur de har hanterat coronapandemins effekter. Tyngdpunkten vad avser lärandet består i förmågan att genomföra digitala möten, det vill säga nyttjande av nya digitala beteenden, på ett effektivare sätt samt insikten om att distansarbete de facto är ett arbetssätt som är möjligt med bibehållen grad av måluppfyllelse och effektivitet. Just på denna punkt, vad avser måluppfyllelse och effektivitet, skiljer sig chefernas upplevelser dock åt. Min slutsats rörande detta är att de chefer som är verksamma i organisationer som saknar it-system, som möjliggör åtkomst till verksamhetens data och kommunikationsverktyg på distans, beskriver sin verksamhets måluppfyllelse och effektivitet som lägre jämfört med de chefer som är verksamma i organisationer som har ett mer anpassat it-stöd för distansarbete. Detta är något som även tidigare studier har påvisat (Allstrin et al. 2021). Ytterligare delar som berör lärandet som cheferna gett uttryck för är själva intervjutillfället som beskrivits av några av respondenterna som ett tillfälle för reflektion och nya perspektiv givet de frågor som ställdes och de svar som de vid intervjun kunde redogöra för.

I kapitlet Tidigare forskning presenterar jag en studie som gjorts på chefer verksamma i företaget Ikea vilka hade en uppfattning att ett "attraktivt ledarskap" bestod i att leda personal som bedömdes som mogna enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet och att ett "oattraktivt ledarskap" bedömdes bestå i att leda omogen personal enligt samma teori. Någon sådan

upplevelse har inte cheferna i studien gett uttryck för trots beskrivningar av medarbetare som uppenbarligen inte har följt rådande restriktioner kopplat till coronapandemin.

Studien har bidragit till ytterligare empiriskt stöd för teorin om det situationsanpassade ledarskapet och jag menar det är intressant att förhålla sig till att cheferna i studien inte uttryckt att arbetsituationen eller ledarskapet skulle ha inneburit en krissituation. Coronapandemin har givetvis inneburit enorma påfrestningar för stora delar av samhället och inte minst för de individer som drabbats negativt på ett personligt plan genom exempelvis svår sjukdom eller i värsta fall dödsfall. Det går dock inte att bortse från chefernas förhållningssätt till sitt uppdrag och sättet de har beskrivit coronapandemins påverkan på deras chefs- och ledarskap menar jag. Här vill jag knyta an till det som initialt väckte mitt intresse för att undersöka hur coronapandemin har påverkat chefs- och ledarskapet, nämligen Forss-Andrées citat som jag presenterar i studiens inledningskapitel. Forss-Andrée ger uttryck för att ledare är utbildade att tänka situationsanpassat och man betraktar *coronakrisen*, som han benämner det, som en situation som alla andra bör den inte bli överväldigande utan i stället kunna utgöra en möjlighet för lärande relaterat till sitt ledarskap i nya situationer. Som jag tidigare uttryckt i kapitlet Resultat och analys finns det alltså stöd för Forss-Andrées påstående, det vill säga att ett situationsanpassat ledarskap kan framgångsrikt hantera även svåra påfrestningar.

Därtill har studien bidragit till ytterligare empiri avseende Goffmans teori om jaget och maskerna. I studien framkommer flertalet situationer som kan förklaras och förstås genom Goffmans begrepp avseende främre och bakre regioner, till exempel ett digitalt möte där chefen antar rollen chef och presterar i den främre regionen vartefter det digitala mötet kopplas ner och chefen kan dra sig tillbaka till köksbordet i hemmet. Köksbordet återkommer i chefernas beskrivning varifrån de till största del har utövat sitt distansledarskap under coronapandemin. I likhet med tidigare forskning har negativa ergonomiska konsekvenser framkommit i chefernas upplevelser (Allstrin et al. 2021).

Kritik mot studiens resultat och metodval kan ses i perspektivet av den forskning som påvisar att chefer inte leder som de tror (Dunås 2017). Doktorand Simon Elvnäs forskar om hur chefer egentligen agerar och beter sig som ledare och chefer. Elvnäs har kommit fram till att chefer inte agerar så effektivt som de själva tror, det vill säga chefers uppfattning om sitt agerande stämmer inte fullt ut med verkligheten (Dunås 2017). Med det sagt skulle alltså chefernas beskrivningar som presenterats i min studie kunna ifrågasättas. I studiens metodkapitel lyfter jag kritik mot

kvalitativ forskning, det vill säga att den i begränsad omfattning kan anses vara generaliserbar mot fler populationer jämfört med kvantitativa undersökningar som potentiellt sett kan omfatta många fler respondenter vilket gör resultaten mer generaliserbara (Bryman 2014). I ljuset av kritiken återknyter jag till att ambitionen i denna studie har varit att genomföra en fallstudie och därmed inte vara direkt generaliserbar mot andra grupper eller sammanhang (Bryman 2014). Kritik kan också riktas mot studiens omfattning avseende antal ord som gränsar till acceptabla värden. Orsaken ska sättas i relation till att coronapandemin är en ny samhällsföreteelse och därmed finns det anledning att gå på djupet kring problem och konsekvenser för ökad sociologisk kunskap och förståelse vilket jag menar till del motiverar studiens omfattning.

Avslutningsvis, som förslag till framtida forskning, förefaller det intressant att i framtiden undersöka hur chefer i *olika* typer av organisationer upplevt coronapandemins effekter på deras chefs- och ledarskap. Med olika typer av organisationer menar jag verksamheter som till vardags har till uppgift att hantera svåra situationer som till exempel uniformsyrken jämfört med organisationer som har ett mer teoretiskt och icke händelsestyrt uppdrag.

8. Referenser

Allstrin A., Grafström J., Stern C. och Weidenstedt L. (2021) *Rapport nr 20, 12 punkter om distansarbete efter Covid-19*. Ratio.

Aro, E. (2020) *Över 15 000 döda med covid-19 i Sverige*, 26 oktober. Sveriges Radio.
<https://sverigesradio.se/artikel/over-15-000-doda-med-covid-19-i-sverige> (2020-10-26)

Almega och Ledarna. (2019) *Framtidens ledarskap - om företags utmaningar och tankar om framtidens ledarskap*.
https://www.almega.se/app/uploads/2019/07/framtidens-ledarskap_final.pdf (2019-06-30)

Bryman, A. (2014) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:6. Stockholm: Liber.

Callius, S. (2020) *Så leder du ditt team på distans*.
<https://www.civilekonomen.se/aktuellt/sa-leder-du-ditt-team-pa-distans/> (2020-03-20)

Danielsson, E., Liljefors, F., Mulinari, S., Soneryd, L. (2019) Sociologiska perspektiv på coronakrisen - fyra sociologer om samhällets reaktion på covid-19. *Sociologisk Forskning*, årgång 57, nr 1, sid 67–76.

Desai, J. (2020) *Regeringen klassar nya coronaviruset som samhällsfarlig sjukdom*. Dagens Nyheter. <https://www.dn.se/nyheter/varlden/fler-an-11000-smittade-av-viruset/> (2020-02-01)

Dunås, E. (2017) *Forskaren: Därför leder inte cheferna som de lär*. IDG.se.
<https://cio.idg.se/2.1782/1.674960/chef-battre-ledare> (2017-02-03)

Goffman, E. (2013) *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. Femte upplagan, fjärde tryckningen. Falun: Norstedts.

Granberg, O. (2013) *PAOU, personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Åttonde utgåvan, andra tryckningen. Stockholm: Natur och Kultur.

Halvorsen, K. (2009). *Samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:17. Lund: Studentlitteratur.

Heimersson, A. (2020) *Digitala möten upp med 2000 procent*, 25 mars. Dagens arena.
<https://www.dagensarena.se/innehall/digitala-moten-upp-med-2000-procent/> (2021-11-21)

Jacobsen, D-I. och Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 3:1. Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, S., Muhonen, T., Scholten, C. och Wigerfelt, A S. (2013) *Det finns inget mer svenskt än Ikea*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årgång 19, nr 2.

Kaufmann, G. och Kaufmann, A. (2008) *Psykologi i organisation och ledning*. Upplaga 2:5. Lund: Studentlitteratur.

Krisinformation. (2020) *Folkhälsomyndigheten - de arbetsgivare som har möjlighet att låta anställda arbeta hemifrån kan överväga att rekommendera detta*.

<https://www.krisinformation.se/nyheter/2020/mars/folkhalsomyndigheten-uppmanar-till-distansarbete/> (2020-03-17)

Manzoor, A. (2020) *Det här vet vi om det nya coronaviruset*. Dagens Nyheter.

<https://www.dn.se/nyheter/varlden/det-har-vet-vi-om-det-nya-coronaviruset/> (2020-01-27)

Post- och telestyrelsen, PTS. (2021). *Digital omställning till följd av covid-19 – uppdrag att kartlägga och analyser erfarenheter och behov av åtgärder för att leva och verka digitalt i spåren av utbrottet av covid-19*. Rapportnummer PTS-ER-2021:1.

<https://www.pts.se/globalassets/startpage/dokument/icke-legala-dokument/rapporter/2021/uppdrag-digital-omstallning-till-foljd-av-covid/digital-omstallning-till-foljd-av-covid.pdf> (2021-02-14)

Rosengren, K-E. och Arvidsson, P. (2010) *Sociologisk metodik*. Upplaga 5:3. Malmö: Liber AB.

Sandberg, J. och Taragara, A. (2014) *Ledning och förståelse*. Upplaga 2:2. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, B. (2019) *Erving Goffman och den tillgjorda människan*. Socialmedicinsk tidskrift vol 96 nr 4. <https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/2103/2021> (2020-02-17)

Säkerhetspolisen. (2020). *Beslut om inrättande av nationellt center för cybersäkerhet*.

<https://www.sakerhetspolisen.se/ovrigt/pressrum/aktuellt/aktuellt/2020-12-10-beslut-om-inrattande-av-nationellt-center-for-cybersakerhet/debattartikel-beslut-om-inrattande-av-nationellt-center-for-sybersakerhet.html> (2020-12-10)

Thylefors, I. (red). (2007) *Arbetsgrupper – från gränslösa team till slutna rum*. Första utgåvan. Stockholm: Natur & Kultur.

Universitets- och högskolerådet (2021). *Svensk-engelsk ordbok för den högre utbildningen*.

<https://www.uhr.se/publikationer/svensk-engelsk-ordbok/fallstudie> (2021-11-21)

Vetenskapsrådet (2021). *Etik i forskningen*. <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html> (2021-11-21)

Westrell, M., Brolin, M., och Calleberg, P. (2011). *Nya perspektiv av krishantering*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur.

9. Bilagor

9.1 Informationsbrev

Förfrågan om medverkan i en kvalitativ undersökning.

Jag läser för närvarande en kandidatkurs i sociologi på Lunds universitet och ska skriva en uppsats som syftar till undersöka hur chefer har påverkats av ett hembaserat arbetssätt under Coronapandemin. Fokus kommer ligga på effekter som rör interaktionen med underställd personal samt om chefer har anpassat sitt ledarskap givet ett förändrat arbetssätt. Ditt deltagande är frivilligt och du kommer när som helst kunna avbryta utan närmare förklaring. Mitt urval i undersökningen baseras på följande kriterier; mångårig chef i offentlig förvaltning som under pandemin i olika omfattning har arbetat på distans, exempelvis hemifrån.

Intervjun beräknas ta upp till 60-90 min och kan med fördel genomföras på telefon eller videosamtal (FaceTime, Teams eller Zoom). Under intervjun kommer jag ta anteckningar eller allra helst spela in för att underlätta efterföljande transkribering. Mitt insamlade material kommer att behandlas konfidentiellt. Det innebär att materialet kommer aidentifieras och behandlas och lagras på ett sådant sätt att det inte kommer att kunna kopplas direkt till dig. När uppsatsen är godkänd kommer det insamlade materialet att förstöras.

När undersökningen är klar kommer det finnas möjlighet för dig att ta del av uppsatsen om intresse finns. Om du accepterar medverkan i undersökningen enligt ovan, vänligen svara på valfritt sätt så kan vi planera in ett intervjutillfälle. Med fördel skulle jag gärna genomföra intervjun någon gång under vecka 45, 46 eller 47 år 2021.

Om det är något du undrar över, kontakta mig gärna på telefon eller mejl.

Tack på förhand!

Peter Dahlgren

E-post: <mailto:peter@xxxxxx.com> / <mailto:pexxxxxxds@xxxxxx.lu.se>

Mobil: 07X-XXXYYZZ

9.1 Intervjuguide

Intervjuguide

F1 Vilken chefsposition har du?

F2 Hur många medarbetare är du chef över?

F3 Hur många år har du arbetat i en chefsposition?

F4 Hade du en chefsposition innan pandemin?

F5 Beskriv kortfattat med egna ord din ledarskapsfilosofi!

F6 Vad innebär chefsrollen för dig när du leder på distans?

F7 Vilka är de största svårigheterna med att leda på distans upplever du?

F8 På vilket sätt har du ändrat ditt sätt att leda under pandemin?

F9 Vilken feedback avseende ledarskapet under pandemin har du fått från dina medarbetare?

F10 Kopplat till chefskapet, vad du tycker du själv att du har lärt dig under pandemin?

F11 Hur har pandemin påverkat din effektivitet som chef under pandemin?

F12 Hur har du upplevt chefsrollen i en annan miljö än på arbetsplatsen?

F13 Från vilken fysisk plats har du i huvudsak arbetat under pandemin?

F14 På vilket sätt har du haft kontakt med dina medarbetare?

F15 Hur har din interaktion med dina medarbetare påverkas med anledning av distansarbetet?

F16 Hur upplever du att dina medarbetares självständighet har påverkats av distansarbetet?

F17 På vilket sätt upplever du att resultatet har påverkats vid distansarbete?

F18 Beskriv med egna ord den sociala kontakten mellan dig och dina medarbetare på distans?

F19 Vilka digitala verktyg använder du för att kommunicera med dina medarbetare?

F20 Var befinner du dig när du kommunicerar med medarbetarna?

F21 Vad är din upplevelse av att använda digitala kommunikationsverktyg?

F22 Utifrån frågorna och ämnet, vad vill du komplettera, ändra eller lägga till?



LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
www.soc.lu.se