



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT 2022

Destination okänd

*En kvalitativ studie baserad på chefers upplevelser
av ledarskap under Covid-19-pandemin*

Författare:

Erik Bjärholm

Emelie Eriksson

Tobias Vadstedt

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde för att du pushat oss till att se bortom materialet och för att du har stått bredvid oss och hejat på hela vägen från start till mål. Ditt förtroende för våra förmågor och dina kloka inspel gjorde denna uppsats till vad den är (även om det tvingade oss att sitta uppe halva natten).

Vi vill även rikta ett riktigt stort tack till alla de chefer som så generöst bidrog med sin tid och erfarenhet till att göra denna uppsatsen möjlig från första början. Utan era insikter och kloka reflektioner hade detta blivit en riktigt tråkig uppsats.

Vi vill till sist också tacka alla andra som har varit med och deltagit i skapandet av vår uppsats, däribland våra kursare och lärare som bidragit med intressanta perspektiv och uppmuntrande ord under seminarietillfällena.

Tack för oss och trevlig läsning!

Erik Bjärholm, Emelie Eriksson, Tobias Vadstedt

09 januari 2023

Men där ligger alltid någonting som gror hos en, just det här med styrkan i att faktiskt våga vara sårbar... - Andersson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Destination okänd - En kvalitativ studie baserad på chefers upplevelser av ledarskap under Covid-19-pandemin

Seminariedatum: 11 januari 2023

Kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Erik Bjärholm, Emelie Eriksson och Tobias Vadstedt

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Covid-19, ledarskap, ledarskapskonstruktion, förhandling, följarskap

Forskningsfrågor: *Vilka förväntningar på ledarskap upplevde chefer att deras underordnade ställde under Covid-19-pandemin? (och) Hur påverkade chefernas upplevelser av deras underordnades förväntningar deras sätt att leda under Covid-19-pandemin?*

Syfte: Studien syftar till att bidra med ökad förståelse för hur ledarskap konstrueras i en kriskontext genom att analysera chefers upplevelser av att bemöta de förväntningar på ledarskap som de uppfattade ställdes av deras underordnade under Covid-19-pandemin.

Metod: För att uppnå syftet med studien har en kvalitativ intervjustudie med ett semistrukturerat intervjuförfarande genomförts med nio chefer i privat sektor. Studien antar således en socialkonstruktionistisk utgångspunkt och en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Denna studie positionerar sig inom ramen för följarcentrerade perspektiv på ledarskap, med fokus på implicita ledarskapsteorier samt teorier om följare som medkonstruktörer av ledarskap. Ett grepp tas även kring Covid-19-pandemin som teoretisk kontext.

Resultat: Resultatet av den empiriska studien visar på att det föreligger en splittring i hur chefer bemötte förväntningarna från sina underordnade under pandemin. Vissa chefer valde att axla den roll som förväntades av dem medan andra valde att ta avstånd från den roll som de förväntades ta då detta stred mot deras egna övertygelser och ledarskapsideal.

Slutsats: Problematik uppstår då ledares och följares implicita ledarskapsbilder kolliderar och det saknas vilja att omförhandla termerna av ledarskapet, någonting som ofta förutsätts vara fallet i följarcentrerade perspektiv på ledarskap.

Abstract

Title: Destination unknown - A qualitative study based on managers' experiences of leadership during the Covid-19 pandemic

Seminar date: January 11th, 2023

Course: FEKH49 - Bachelor's degree thesis in Management and Organization, 15 credits.

Authors: Erik Bjärholm, Emelie Eriksson and Tobias Vadstedt

Supervisor: Nadja Sörgärde

Keywords: Covid-19, leadership, construction of leadership, negotiation, followership

Research question: *Which expectations regarding leadership did managers perceive to have been expressed by their subordinates during the Covid-19 pandemic? (and) How did the managers' perceptions regarding their subordinates' expectations affect their leadership style during the Covid-19 pandemic?*

Purpose of study: The purpose of this study is to contribute to an enhanced understanding of how leadership is constructed in a crisis context by analyzing managers' experiences of meeting the perceived expectations held by their subordinates during the Covid-19- pandemic.

Methodology: In order to address the purpose of this study, qualitative interviews with a semi-structured interview method were conducted with nine managers from the private business sector. The study thus adopts a social constructionist perspective and an abductive approach.

Theoretical perspectives: This study is positioned in the research area of follower-centered perspectives on leadership, with a focus on implicit leadership theories and theories regarding followers as co-constructors of leadership. The Covid-19-pandemic is also discussed as a means of theoretical contextualization.

Result: The results of the empirical analysis indicate a discrepancy in the way that managers approached the expectations set by their subordinates during the pandemic. Some managers chose to adopt the role that was expected of them while others chose to distance themselves from those expectations as they felt that they stood in conflict with their own convictions and leadership-ideals.

Conclusions: Issues arise in contexts where leaders and followers implicit leadership images collide and there is a lack of willingness to renegotiate the terms of the leadership, something that often is expected to be the case within follower-centered perspectives on leadership.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte och frågeställning	10
1.4 Disposition	11
2. Metod	12
2.1 Metodteoretisk grund	12
2.2 Val av studieobjekt	12
2.2.1 Med tillgänglighet i fokus	12
2.2.2 Med målet i sikte	13
2.2.3 Med ett öppet sinne	13
2.3 Insamling av empiri	14
2.3.1 Att lägga en grund	14
2.3.2 Att inhämta rikt material	15
2.4 Analysprocessen	16
2.4.1 Att skapa ordning	16
2.4.2 Att skapa ett fokus	17
2.4.3 Att argumentera för sina fynd	18
2.5 Studiens trovärdighet och äkthet	19
3. Litteraturoversikt	22
3.1 Kriser, krishantering och krisledarskap	22
3.2 Med ledaren i fokus	24
3.3 Med följaren i fokus	25
3.3.1 En ledarcentrerad syn på följaren	25
3.3.2 En följacentrerad syn på följaren	27
3.4 Följare som konstruktörer av ledarskap	28
3.4.1 Förväntningar på det ideala ledarskapet	28
3.4.2 Ledarskap på begäran	31
3.4.3 Följare som medkonstruktörer av ledarskap	32
3.5 Studiens positionering	34
4. Analys av empiri	35
4.1 Covid-19-pandemin - En ny typ av kris	35
4.2 De underordnades efterfrågade ledarskap	38
4.3 Chefernas tillhandahållna ledarskap	42
4.3.1 Fokus på tydlighet, trygghet och stabilitet	42

4.3.2 Fokus på inlyssnande och mänskligt ledarskap	47
4.4 Följarnas roll i konstruktionen av ledarskapet	52
4.5 Ledarnas roll i konstruktionen av ledarskapet	53
5. Diskussion	56
5.1 Konsensus mellan ledare och följare	56
5.2 Kompromiss mellan ledare och följare	58
5.3 Kollision mellan ledare och följare	60
5.4 Att förhandla eller inte förhandla? - Det är frågan	62
5.4.1 Romantisering av ledarskap	62
5.4.2 Ledarskap på begäran	63
5.4.3 Följare som medkonstruktörer av ledarskap	64
6. Slutsats	66
6.1 Ledarskapet under förhandling	66
6.2 Implikationer av studien	67
6.2.1 Praktiska implikationer	67
6.2.2 Teoretiska implikationer	68
6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning	68
Källförteckning	70
Appendix	77

1. Inledning

1.1 Bakgrund

De senaste åren skulle kunna sammanfattas med begreppen *turbulens* och *osäkerhet*, mot bakgrund av händelser såsom en global pandemi, ekonomiska såväl som klimatrelaterade kriser, samt pågående krig i närområdet. Redan för fem år sedan konstaterade Rast och Hogg (2017, s. 52) att “*we live in uncertain times*” och syftade då på händelserna 2014-2015, vilka innefattade bland annat Ebolaepidemin i Västafrika, oroligheter i Ukraina, samt det hot mot Euron som följde av kraftig ekonomisk instabilitet i Grekland. Osäkerhet tycks således vara temat för vår tid och enligt Rast och Hogg (2017) medför detta att människor i större utsträckning söker sig till sina ledare, i hopp om att dessa ska vägleda dem genom kriserna och stilla känslan av osäkerhet. Författarna framhåller vidare att förekomsten av stor osäkerhet kan förändra såväl hur människor ser på ledare och svarar på ledarskap, som vilken *typ* av ledarskap de efterfrågar.

I en rapport från McKinsey & Co (2020) framhåller Finn, Mysore och Usher att hantering av olika grader av osäkerhet är en del av den organisatoriska vardagen, för vilket chefer normalt har väl beprövade strategier och processer till sitt förfogande. Dessa är dock utformade för att hantera risker och en *moderat* grad av osäkerhet, och är således inte tillämpliga i tider av kris då osäkerheten kan stegra snabbt och nå extrema nivåer. I rapporten framhålls vidare att graden av osäkerhet kan definieras på basis av dess *omfattning* och *varaktighet*. Dessa parametrar innebär enligt författarna att Covid-19-pandemin får anses sakna motstycke i modern tid, mot bakgrund av dess långtgående konsekvenser för såväl folkhälsan som ekonomin. En uppfattning som delas av Zucker och Rowell (2021), vilka framhåller att pandemin bör ha undanröjt alla eventuella kvarstående tvivel angående vikten av förmågan hos ledare att hantera osäkerhet, turbulens och snabba förändringar. Zucker och Rowell framhåller vidare att företagsledare fortsatt kommer att tvingas hantera en ständigt ökande komplexitet i sin ledarroll, oavsett vilka framtida kriser som väntar, vilket kan upplevas som överväldigande och leda till känslor av ofullkomlighet. Enligt Morgan (2022) kan arbete med ledarskap under de senaste åren liknas vid en ‘tiokamp’, mot bakgrund av det stora antal utmaningar ledare tvingats hantera parallellt för att tillgodose behoven för såväl verksamheten som för deras personal.

1.2 Problematisering

Hantering av kriser i en organisationskontext är ett forskningsområde som tilldragit sig ökad uppmärksamhet under de senaste årtiondena, vilket till stor del kan förklaras av en förhållandevis hög förekomst av kriser under perioden. Trots ledarskapets betydelse i krissituationer är dock forskning på området krisledarskap [*eng. Crisis Leadership*] förhållandevis fragmenterad och har inte erkänts som ett forskningsfält av större betydelse inom ramen för ledarskapsstudier (Wu et al., 2021). De studier som utförts på området utgår i stor utsträckning från koncept som krishantering [*eng. Crisis management*] och tar därmed sikte på operativ krishantering i termer av planering, krisförebyggande arbete, samt strategier för hantering och organisatorisk återhämtning (Bundy et al., 2017). De kan således sägas fokusera på hur en företagsledning skapar en effektiv krishanteringsapparat. Wu et al. (2021) framhåller att krisledarskap visserligen faller in under paraplybegreppet krishantering, men att studier med detta fokus sällan relaterar direkt till ledarskap då de ofta förbiser aspekter som hur kriser inverkar på ledarskapsprocesser och ledares beteende. De studier som behandlar ämnet krisledarskap tar även ofta sikte på de kompetenser en ledare behöver besitta för att framgångsrikt leda under kris (James & Wooten, 2005; Wooten & James, 2008). Den befintliga litteraturen inom krisledarskap kan således beskrivas ha en strävan efter 'best practice' som övergripande gemensam nämnare.

I en omvärld som blir allt mer osäker och präglas av omfattande parallella kriser med hög komplexitet och snabba förändringar (Rast & Hogg, 2017), blir långsiktiga strategier, planering och en strävan efter 'best practice' mindre relevant, varför synen på krishantering och ledarskap kan behöva förstås utifrån nya perspektiv. Den komplexa verklighet som dagens företagsledare handskas med kan således inte enbart förstås utifrån analys av deras strategier och fattade beslut. För att skapa en djupare förståelse för företagsledares agerande, menar vi att det krävs en inblick i hur de själva upplever sin situation och den kontext inom vilken de verkar.

Enligt Hannah et al. (2009) är bristen på studier rörande ledarskap i, vad de beskriver som 'extrema kontexter', betydande. Detta trots det stora antal berättelser där ledare framställs som hjältar, vilka leder sina organisationer över hinder och genom faror. Intresset för ledarens funktion i hanteringen av extrema situationer är således mer vanligt förekommande i romantiserande berättelser, än i studier av ledarskap i praktiken. Garretsen et al. (2022) beskriver Covid-19-pandemin som en chock för det globala systemet, vilken hade en omfattande påverkan

på såväl individer som organisationer världen över. Författarna menar att denna speciella händelse medför en unik möjlighet för forskare att studera de potentiella effekter som en världsomspännande kris kan medföra för ledares beteende. Wu et al. (2021) framhåller även att det saknas väsentlig forskning kring krisers påverkan på ledares och andra intressenters känslor, samt upplevelsen av att hantera dessa. Viss ny kunskap har dock tillförts på området av bland annat Dale Oen et al. (2022) och Högberg (2021), vilka undersökte företagsledares upplevelser av den tidiga fasen av Covid-19-pandemin och hur de agerade inom ramen för denna kontext.

En översikt över det befintliga kunskapsläget, avseende ledarskap i en kriskontext, påvisar en generell brist på insyn i ledares egna uppfattningar av att leda under kris, samt de relationer och interaktioner som ligger till grund för konstruktionen av ledarskap i en kriskontext. Den extrema kontext som Covid-19-pandemin skapade, utgör vidare en viktig källa till nya insikter då den innebär att företagsledare globalt fått erfara krisledarskap i praktiken. Hannah et al. (2009) framhåller att studier av ledarskap i extrema kontexter inte nödvändigtvis behöver syfta till att förändra den grundläggande synen på ledarskapet, utan med fördel kan ta sin utgångspunkt i de befintliga teorier som exempelvis behandlar olika ledarskapsstilar eller relationen mellan ledare¹ och följare². Författarna menar således att befintlig teori med fördel kan nyanseras och utvecklas genom noggrann kontextualisering, vilket går i linje med det sätt på vilket vi ämnar genomföra denna studie.

Vi ämnar med denna studie utgå från ett individperspektiv på ledarskap i en kriskontext, genom att låta företagsledare bidra med sina upplevelser av den påverkan som Covid-19-pandemin hade på deras roll som ledare och deras sätt att leda under krisen. Inom ramen för detta tar vi fokus på hur ledarskapet konstruerades i interaktionen mellan ledare och följare i den pandemiska kontexten. I linje med rekommendationen från Hannah et al. (2009) tar denna studie avstamp i befintliga ledarskapskoncept, vilka vi sedermera ämnar nyansera genom att studera dem utifrån kontexten av Covid-19-pandemin.

¹ Ledare och chefer används i denna studie synonymt

² Följare, underordnade och personal används i denna studie synonymt

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att bidra med ökad förståelse för hur ledarskap konstrueras i en kriskontext, genom att analysera chefers upplevelser av att bemöta de förväntningar på ledarskap som de uppfattade ställdes av deras underordnade under Covid-19-pandemin.

Mot bakgrund av studiens syfte, vilket tar fokus på hur ledarskap konstrueras i interaktionen mellan ledare och följare under en kris som Covid-19-pandemin, krävs förståelse för vilka förväntningar cheferna upplevde att deras underordnade ställde på ledarskap i denna specifika kontext. För att adressera denna aspekt har följande frågeställning formulerats:

Vilka förväntningar på ledarskap upplevde chefer att deras underordnade ställde under Covid-19-pandemin?

För att sedermera fånga in chefernas bemötande av dessa förväntningar, och därmed bidra med förståelse för hur de upplevda förväntningarna påverkade chefernas tillhandahållna ledarskap, har en kompletterande frågeställning formulerats:

Hur påverkade chefernas upplevelser av deras underordnades förväntningar deras sätt att leda under Covid-19-pandemin?

1.4 Disposition

Inledning	I detta avsnitt läggs grunden för studien fram genom <i>praktisk</i> relevans i form av svårigheterna med att vara företagsledare i tider av stor osäkerhet, samt <i>teoretisk</i> relevans i form av bristen på studier avseende de mänskliga aspekterna av ledarskap under kris och extrema händelser. Vidare presenteras studiens syfte, vilket bygger på dessa praktiska och teoretiska implikationer, samt de frågeställningar som utgjort riktlinjerna för arbetet med studien.
Metod	I metodavsnittet redogörs för vår arbetsprocess samt de överväganden och val som gjorts, och vad dessa innebär för studiens kvalitet.
Teoretisk översikt	I detta avsnitt presenteras för studien relevanta teoretiska koncept, samt forskning inom det område studien positionerar sig. Fokus ligger på implicita ledarskapsteorier samt olika följarcentrerade perspektiv på ledarskap, då det är dessa teorier vi avser nyansera genom att studera dem i kontexten av Covid-19-pandemin. Vidare förs löpande en argumentation avseende de olika perspektivens relevans för studien, samt i vilka avseenden de uppvisar brister och luckor.
Analys av empiri	I detta avsnitt presenteras och analyseras kärnan i studiens empiriska material. Avsnittet inleds med en inblick i chefernas syn på den för studien aktuella kontexten, för att sedan behandla de förväntningar cheferna upplevde ställdes på dem i denna kontext samt hur de förhöll sig till dessa i sitt sätt att leda. Avsnittet avslutas sedermera med en vidareutveckling av våra tolkningar av materialet genom konceptualisering.
Diskussion	I studiens diskussion sätts de empiriska fynden i relation till befintlig teori, i syftet att nyansera denna och göra ett teoretiskt tillskott.
Slutsats	I det avslutande avsnittet presenteras studiens slutsatser, teoretiska och praktiska implikationer, begränsningar, samt förslag på vidare forskning.

2. Metod

I följande avsnitt tillhandahålls en redogörelse för arbetsprocessen bakom studien, vilken innefattar de överväganden, ställningstaganden och beslut som uppstått löpande under arbetets gång, samt hanteringen av dessa. Avsnittet avslutas med en bedömning gällande vilka implikationer dessa metodval har medfört för studiens kvalitet.

2.1 Metodteoretisk grund

För att uppnå syftet har en forskningsstrategi tagits fram, vilken bygger på genomförandet av en kvalitativ intervjustudie. Vi antar sedermera en *abduktiv* ansats i syfte att nyansera befintlig teori och identifiera nya perspektiv som kan bidra till att förklara våra observationer, istället för att enbart applicera befintliga teoretiska ramverk. Genom att anta ett mer flexibelt förhållningssätt, med en dynamisk interaktion mellan empiri och teori, frångås föreställningen att det empiriska materialet enbart är till för att bekräfta forskarens hypoteser, vilket öppnar upp för att låta materialet överraska och bidra med nya insikter (Alvesson & Kärreman, 2007; återgiven i Bryman & Bell, 2017). Då vår utgångspunkt för studien är att bidra med förståelse för hur chefer *upplevde* att deras roll och ledarskap påverkades under Covid-19-pandemin, antas en *interpretativ* och *socialkonstruktionistisk* ståndpunkt. Detta innebär att studien baseras på tolkningar i två led, då analysen bygger på våra tolkningar av chefernas beskrivningar, vilka i sin tur är formade av hur cheferna själva upplever och tolkar sin sociala kontext (Bryman & Bell, 2017).

2.2 Val av studieobjekt

Tre primära faktorer påverkade valet av deltagare i studien; *personlig kontakt*, *befattning inom organisationen* och *antal år i chefsposition*.³

2.2.1 Med tillgänglighet i fokus

Mot bakgrund av studiens omfattning och begränsning i tid, och med målsättningen att intervjua tio personer i chefsposition, föll det sig naturligt att i första hand söka deltagare inom det egna

³ Se appendix för ytterligare information gällande studiens deltagare samt längd på respektive intervju.

kontaktnätet, vilket kan beskrivas som en form av bekvämlighetsurval. Denna personliga anknytning underlättade sökandet, då intervjupersonerna i större utsträckning var villiga att ta sig tid att ställa upp än de personer utanför vårt kontaktnät som tillfrågades. Att tillämpa denna typ av urval minskade således risken för det Rennstam och Wästerfors (2011) benämner *tillträdesproblematik*, vilket kan beskrivas som bristande access till studieobjektet. Personerna som deltagit i studien härrör således till största delen från våra personliga och professionella kontaktnät. Kontaktnätets ringa storlek medför dock en viss begränsning i möjligheten att målstyra urvalet, men mot bakgrund av begränsningen i tid menar vi att detta val är motiverat på grund av dess effektivitet och bättre förutsättningar för access.

2.2.2 Med målet i sikte

I det tidiga stadiet av studien fanns en tydlig målsättning att intervjua chefer med höga positioner inom deras respektive organisationer. Tanken bakom detta var att dessa sannolikt har en mer komplex chefsroll och större ansvar för verksamheten, och därmed kunde förmedla intressanta insikter. Uppfattningen var även att högre chefer sannolikt har en förhållandevis lång erfarenhet som ledare, vilket ansågs vara av stor vikt för att kunna reflektera över eventuella förändringar av ledarskapet över tid. Företaget och branschen som personen i fråga var verksam inom betraktades som av mindre betydelse, då vårt fokus ej låg på att studera en specifik bransch eller jämföra olika branscher. Mot bakgrund av ett strikt fokus på chefernas *upplevelser* av att leda under kris betraktades istället en branschmässig bredd som en fördel, då detta ansågs kunna medföra olika intressanta perspektiv på samma fenomen. Även valet av Covid-19-pandemin som kontext möjliggjorde användandet av ett brett spann av branscher, då denna händelse var världsomspännande och därmed inte branschspecifik. En avgränsning gjordes dock till privat sektor mot bakgrund av en förmodan att chefer inom offentlig sektor till viss del stod inför andra typer av utmaningar, vilket hade ökat risken för en spretig empiri. Urvalet för studien kan således även beskrivas som *målstyrt*, då deltagarna valdes utifrån dess möjlighet att bidra till uppfyllandet av studiens syfte (Bryman & Bell, 2017).

2.2.3 Med ett öppet sinne

Övertygelsen att personer i högt uppsatta chefspositioner var att föredra utmanades dock under vår pilotintervju, var det upptäcktes att en förhållandevis personalnära chefsposition resulterade i ett stort svarsdjup och intressanta reflektioner avseende interaktionerna mellan chef och anställd

under kris. Vårt fokus skiftades därför snabbt till att ställa mer ledarskaps- och personalrelaterade frågor. Samtidigt skiftades även urvalskriterierna något avseende de intervjuer som ännu återstod att boka in, till att inkludera även mer personlnära chefer. Syftet med detta var att i ännu större utsträckning fånga upp insikter relaterade till interaktionen mellan chef och anställd. Vi behöll dock vår ursprungliga strategi att välja chefer med längre erfarenhet av ledarskap, av den anledning som nämndes ovan. Mot bakgrund av denna partiella revidering avseende val av intervjupersoner på basis av insamlad empiri, kan processen även beskrivas som *sekventiell* (Bryman & Bell, 2017).

2.3 Insamling av empiri

2.3.1 Att lägga en grund

Insamlingen av empiri skedde genom en serie kvalitativa intervjuer, vilka var utfördelade under en period av tre veckor. Som en förberedelse inför intervjuerna skickades några dagar innan avtalat möte ett antal övergripande reflektionsfrågor ut till studiens deltagare. Vårt syfte med detta var att ge dem en övergripande förståelse för det studerade ämnet samt göra dem införstådda med att deras upplevelser och erfarenheter låg i fokus, och att ingen större vikt skulle komma att läggas vid företagets officiella strategier och planer. Vår förhoppning var att på detta sätt minska risken för att de låste fast sig i funderingar under intervjun, genom att ge dem möjligheten att reflektera över sina erfarenheter på förhand. De frågeställningar som skickades ut var dock inte detsamma som ställdes under intervjun, utan var enbart formulerade i syfte att väcka tankar och skapa förståelse för studiens perspektiv.

Mot bakgrund av det breda spann av perspektiv som ledarskap under kris förmodades kunna anta, var intervjufrågorna initialt mycket löst utformade och breda till sin natur. Detta för att göra det möjligt för respondenterna att röra sig i olika riktningar och lyfta vad de själva ansåg relevant beroende på egna erfarenheter. En generell intervjuguide utformades sedermera utifrån ett antal olika teman, och övergripande introduktionsfrågor formulerades tillsammans med potentiella följdfrågor att falla tillbaka på i händelse av att inga följdfrågor uppstod naturligt. Intervjuförfarandet kan således överlag beskrivas som *semistrukturerat* (Bryman & Bell, 2017).

2.3.2 Att inhämta rikt material

Samtliga intervjuer genomfördes via Teams för att möjliggöra inspelning av både ljud och bild, samt en konsekvent transkribering av materialet. Detta skedde efter samtycke från deltagarna och under förutsättningen att de alla garanterades anonymitet i presentationen av materialet. Även om denna metod är tidskrävande medför den fördelar för analysen av materialet, såsom möjligheten att 'återuppleva' intervjun upprepade gånger och därigenom uppfatta nya nyanser och aspekter (Bryman & Bell, 2017).

Alla tre forskare medverkade vid samtliga intervjuer, i syfte att hålla alla involverade i den sociala kontext som en intervju innebär och därmed minska risken för feltolkningar av materialet. Att vara flera intervjuare medför även en fördel i form av fler par ögon som kan observera och ta in vad som sägs, och således en större möjlighet att uppfatta intressanta aspekter och ställa följdfrågor på dessa (Bryman & Bell, 2017). Vår initiala tanke var att utse en huvudansvarig för respektive intervju, varpå de övriga två enbart skulle ställa följdfrågor vid behov. Vi insåg dock snabbt bristen med denna metod då den innebar att de två observatörerna inte i samma utsträckning tog plats och ställde de följdfrågor de såg som relevanta, utan förhöll sig förhållandevis passiva vilket stundtals ledde till långa tystnader. Vi övergick därför till ett delat ansvar för aktivt deltagande i samtliga kvarstående intervjuer, vilket medförde ett tydligt lyft för intervjuklimatet och ett ökat svarsdjup.

Förhållandevis tidigt i intervjuprocessen identifierades ett intressant mönster kring förhållandet mellan chefernas individuella ledarskapsfilosofi och personalens förväntningar på ledarskap under Covid-19-pandemin. Mot bakgrund av detta fattades beslutet att revidera intervjuguiden något, i syftet att komma närmare relationerna och interaktionerna mellan cheferna och deras underordnade. Vi bibehöll dock den öppna karaktären på intervjufrågorna för att undvika risken att svaren från deltagarna influerades genom ledande frågor. I vissa fall ställdes dock frågor av en mer ledande karaktär, men då enbart i syfte att få bekräftelse från deltagarna att vi tolkat dem korrekt samt möjliggöra för dem att förtydliga sina svar vid behov.

Målet för studien var att genomföra tio djupintervjuer. Nio intervjuer kunde förhållandevis snabbt bokas in och genomföras, vilka kom att spänna över 43 till 72 minuter med majoriteten

kring 60-70 minuter⁴. Vi valde sedermera att stanna vid nio och avsluta intervjuprocessen, vilket grundades i såväl svårigheter med att boka in en tionde som en delad uppfattning att det insamlade materialet redan uppnått viss mättnad. Transkriberingen av intervjuerna delades lika och genomfördes i direkt anslutning till avslutad intervju. Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant och i sin helhet, i syfte att skapa en helhetsbild att återgå till och undvika att materialet reducerades i ett alltför tidigt skede i processen.

2.4 Analysprocessen

2.4.1 Att skapa ordning

Sorteringen av material skedde löpande under intervjuprocessen. Samtliga transkriberingar fördes in i ett gemensamt dokument med kommentarsfunktion, vilket användes för den initiala analysen och sorteringen av materialet. Samtliga transkriberingar lästes igenom i sin helhet av samtliga forskare, i syftet att gemensamt identifiera intressanta perspektiv och mönster. De citat vi ansåg fånga intressanta aspekter markerades med korta tolkande kommentarer, vilka noterade vad som sågs i materialet. Syftet med denna process var att skapa överskådlighet och underlätta den fortsatta bearbetningen, vilket kan beskrivas som en *initial kodning* av det empiriska materialet (Charmaz, 2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011). Ett mönster som uppmärksammades redan under intervjuprocessens gång, och som blev ännu mer tydligt framträdande i bearbetningen av materialet, var den kollision mellan olika synsätt som uppstod i mötet mellan de underordnades förväntningar och chefernas egen syn på ledarskapet.

Allt empiriskt material behölls i dokumentet under kodningsprocessen, i syfte att behålla möjligheten att gå igenom transkriberingarna upprepade gånger allteftersom intervjuprocessen fortskred och nytt material inkom. För att sedermera hitta en lämplig teoretisk utgångspunkt baserat på det empiriska materialet, lästes materialet igenom ytterligare ett flertal gånger utifrån frågeställningen: *Vad kan detta vara ett exempel på?*. Dessa upprepade genomläsningar och tolkningar av materialet utifrån olika perspektiv går i linje med rekommendationen från Rennstam och Wästerfors (2011) att inta rollen som analytiker och umgås och bli förtrolig med sitt material. Parallellt med detta söktes för empirin potentiellt lämpliga teoretiska koncept vilka kunde bidra till att förklara våra observationer.

⁴ Se appendix för ytterligare information gällande studiens deltagare samt längd på respektive intervju.

Efter upprepade genomläsningar och en översiktlig bearbetning av materialet, samt övervägande av olika teoretiska koncept, genomfördes ett första försök till kategorisering av materialet. En större mängd citat lyftes ut och sorterades in under ett antal underrubriker, med kortare tolkande textstycken vilka belyste vad vi observerade i materialet. Det stod snabbt klart att denna kategorisering ej skulle vara möjlig att genomföra på ett tydligt sätt, varför beslutet fattades om återgång till de ursprungliga transkriberingarna och inledande av en ny sorteringsprocess. Ett antal potentiella teoretiska koncept diskuterades fram och prövades mot materialet i övergripande testanalyser. Då vi fann att ett flertal av dessa koncept med fördel kunde samspela för att åskådliggöra och förklara tolkningarna av det empiriska materialet, valde vi att kombinera dessa för att nå ett större djup och en högre abstraktionsnivå. Denna andra sorteringsprocess innebar således inträde in en ny fas med ett tydligare fokus, vilken kan beskrivas i termer av *fokuserad kodning* (Charmaz, 2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011). Denna process, byggd på kontinuerlig interaktion och samspel mellan empiri och teori i syfte att hitta förklaringar för våra observationer, belyser även studiens abduktiva ansats (Bryman & Bell, 2017).

2.4.2 Att skapa ett fokus

När teoretiska koncept valts ut för tillämpning i vår djupanalys, påbörjades en reducering av det empiriska materialet. Ett flertal citat lyftes ut från samtliga genomförda intervjuer, och analyserades sedermera översiktligt för att skapa en helhetsbild över de olika deltagarnas ståndpunkter och beskrivningar. Syftet med detta var att skapa en översiktsbild av det empiriska materialet, vilken sedan kunde användas som en mall för den fortsatta analysen. Genom att skapa en helhetsbild över materialet att ha i åtanke vid den fortsatta reduceringen, minskades risken för enkelspåriga och förfördelade citatval och tolkningar, vilket enligt Rennstam och Wästerfors (2011) är av stor vikt för att det empiriska materialet ska återges på ett rättvisande sätt.

I den fortsatta analysprocessen bearbetades citat från ett flertal olika deltagare, inom ramen för varje skapad kategori. Materialet reducerades sedermera ner ytterligare i takt med att analysen fördjupades och ett empiriskt fokus utkristalliserades. Genom att prioritera de citat vilka tydligast speglade materialet för respektive avsnitt, försågs vårt empiriska fokus med skärpa samtidigt som den rättvisande bilden av materialet bibehölls.

2.4.3 Att argumentera för sina fynd

För att kunna argumentera för de perspektiv och fynd som identifieras i det empiriska materialet krävs ett visst teoretiskt vokabulär som underlättar diskussionen kring observationerna (Rennstam & Wästerfors, 2011). Efter att, genom sortering och reducering, ha landat i ett teoretiskt område vilket ansågs ligga nära de observationer som gjorts i det empiriska materialet, skiftades fokus till att utveckla ett vokabulär med koppling till relevant teori genom vilket vi kunde tala om våra observationer. Denna process innebar ett brett sökande av begrepp och teorier inom relevanta teoretiska områden, i syfte att skapa ett fylligt vokabulär som kunde belysa materialet på ett illustrativt och intresseväckande sätt. Processen underlättades av kontinuerliga diskussioner kring materialet inom gruppen och med vår handledare, då vi genom våra försök att förklara vad som observerades i materialet, på ett naturligt sätt frammanade användandet av vissa begrepp och koncept.

Rennstam och Wästerfors (2011) framhåller vidare vikten av att vara införstådd med betydelsen av de begrepp som används. För att vi som författare skulle få en djupare förståelse för innebörden av de begrepp som används i studien, studerades ett flertal olika källor som alla utnyttjar samma teoretiska vokabulär. Detta för att få en uppfattning om hur begreppen används i deras nuvarande kontext. Dessa betraktades sedermera utifrån kontexten av vår studie för att få en förståelse för dess betydelse i vårt empiriska sammanhang. Detta tillvägagångssätt går i linje med den fyrstegsmodell som förespråkas av Rennstam och Wästerfors (2011) för att förse ett begrepp med innebörd: *definiera*, *kombinera*, *relatera* och *nyansera*. Då vi analyserat begreppen utifrån olika teoretiska kontexter, har denna modell i stort tillämpats. Detta då vi sökt definitioner i studierna, kombinerat olika perspektiv, för att sedan relatera dessa till varandra samt till vårt material. Slutligen kan vår egen tolkning och kontextualisering av begreppen betraktas som en nyansering, var vi intagit en reflexiv och kritisk hållning till begreppens betydelse.

2.5 Studiens trovärdighet och äkthet

För att redogöra för vad våra överväganden och metodval innebär för studiens kvalitet, har vi valt att diskutera vår metod utifrån det ramverk för kvalitetsbedömning som föreslås av Lincoln och Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017), samt Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Detta ramverk tar hänsyn till den kvalitativa studiens natur genom att frångå föreställningen att en absolut sanning ska utgöra studiens slutmål och istället ta hänsyn till att den sociala verklighet som studeras kan beskrivas på olika sätt. Mot bakgrund av detta föreslår författarna en kvalitetsbedömning som utgår från kriterierna *trovärdighet* och *äkthet*.

Som nämndes i inledningen av metodavsnittet har vi arbetat utifrån en *interpretativ* ståndpunkt. Den slutsats som nås i studien är sedermera beroende av våra tolkningar av respondenternas svar, vilket medför en risk för att den tolkning som gjorts avviker från det som avsågs framföras. Det har således en inverkan på studiens *tillförlitlighet*. En metod för att minska denna risk är genom så kallad respondentvalidering (Guba & Lincoln, 1994; återgiven i Bryman & Bell, 2017), vilket innebär att studiens respondenter ges möjlighet att ta del av materialet och bidra med synpunkter gällande de tolkningar som gjorts av deras uttalanden. Mot bakgrund av studiens begränsning i tid har en respondentvalidering ej varit möjlig att genomföra, vilket medför en viss problematik avseende studiens tillförlitlighet. För att i viss mån kompensera för detta och stärka studiens tillförlitlighet, var vi under intervjuerna noggranna med att ställa följdfrågor för att bekräfta att vi uppfattat respondenterna rätt, samt ge dem möjlighet att förtydliga sina svar vid behov och därigenom reda ut eventuella oklarheter.

Mot bakgrund av studiens kvalitativa natur, har vårt huvudsakliga fokus inte legat på att skapa ett resultat som kan reproduceras av andra forskare. Som framhålls av Bryman och Bell (2017) ligger fokus för en kvalitativ studie på förståelse för den unika kontext och sociala verklighet som studeras, vilket i vårt fall utgörs av Covid-19-pandemin. Att vårt urval av chefer spänner över ett stort antal branscher och hierarkiska nivåer, vilket taget ur sin kontext gör studien svår att reproducera, menar vi är av mindre betydelse då vårt syfte har varit att fånga chefernas upplevelse av den specifika kontexten. För att förbättra möjligheterna till *överförbarhet*, har vi strävat efter att skapa vad Geertz (1973, återgiven i Bryman & Bell, 2017) benämner "*täta beskrivningar*", vilket enligt Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) innebär att tillhandahålla en fyllig och detaljrik redogörelse av sina observationer inom ramen för den

unika kontext som studerats. Redogörelser som sedermera kan vara av användning för andra forskare, vilka då själva bedömer om resultaten är överförbara för den kontext de avser studera.

Arbetet med denna studie har genomgående genomsyrats av ett tydligt fokus på transparens gällande vår forskningsprocess. En del i detta har varit att kontinuerligt under processens gång föra anteckningar över våra överväganden, ställningstaganden och metodval, vilket har möjliggjort en utförlig och transparent beskrivning av vår process. Vi har även medvetet i viss utsträckning använt personliga pronomen, såsom 'vi' och 'vårt', i syfte att vara transparenta med vad som utgör våra överväganden och ställningstaganden. Syftet med detta var att stärka studiens *pålitlighet*, vilket är ett förhållandevis svårt kriterium att uppfylla då det kräver omfattande granskningar av materialet utfört av utomstående. Att vara transparenta med forskningsprocessen och tillhandahålla en fullständig redogörelse av denna, stärker dock studiens pålitlighet, då dessa redogörelser därmed ligger öppna för kritisk granskning (Guba & Lincoln, 1994; återgiven i Bryman & Bell, 2017).

Denna studie har granskats genom en 'peer-review-process' under vilken andra studenter har läst igenom och granskat vårt material, varefter de återkopplat med konstruktiv kritik. En brist i denna process är att det material som bedömts inte inkluderat transkriberingarna i sin helhet, utan enbart av oss utvalda delar. Detta mot bakgrund av att granskningsprocessen annars blivit alltför omfattande. Vi har dock i denna process eftersträvat att lyfta ut och presentera material som ansetts representativt för helheten, men att allt material inte granskats innebär alltså en viss bristfällighet för studiens pålitlighet. Materialet har dock även löpande granskats och bedömts av handledaren för studien, med vilken vi även diskuterat materialet i sin helhet.

En viktig aspekt för studiens trovärdighet är att avgöra i vilken utsträckning slutsatserna kan styrkas, vilket förutsätter att resultaten inte färgas av forskarens egna värderingar eller en specifik teoretisk inriktning (Bryman & Bell, 2017). Då ett flertal av studiens deltagare kommer från våra egna kontaktnät, medförde detta en viss risk för partiskhet som behövde hanteras. Ett sätt på vilket detta försökte förhindras, var att samtliga forskare medverkade vid alla intervjuer. På så sätt deltog alltid minst två personer utan koppling till respondenten, vilka således gick in i intervjun utan förutfattade meningar. Det empiriska materialet har även analyserats gemensamt, för att undvika förfördelade tolkningar baserat på personlig anknytning. Vidare utformades vår intervjuguide utan teoretiskt inflytande vilket innebar att frågorna lämnades öppna, varvid det

empiriska materialet sedermera ledde oss fram till valet av teori. Ett huvudsakligt fokus på ledarskap och Covid-19-pandemin utgjorde vår enda avgränsning. Genom att låta våra respondenter avgöra riktningen för studien, och sedermera ställa oss frågan vad våra observationer kan ses som ett exempel på, har empirin givits utrymme att tala istället för att forceras in i teoretiska ramverk. Genomgående i analysarbetet har vi även lagt stort fokus på att göra en representativ reducering, för att det empiriska material som sedermera presenteras ska förmedla en rättvisande bild och därmed stärka studiens trovärdighet och äkthet.

Den bedömning som kvarstår av göra relaterar till studiens *äkthet* och innefattar enligt Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) bland annat att avgöra huruvida studien bidrar till ökad förståelse bland studiens deltagare avseende den sociala verklighet som de verkar inom, samt huruvida studien förser dem med nya insikter gällande hur andra personer i samma kontext uppfattar sin verklighet. Denna bedömning överlåter vi således till våra respondenter, vilka önskat ta del av studiens slutprodukt.

3. Litteraturöversikt

I detta avsnitt presenteras för studien relevanta teoretiska koncept, samt forskning inom det område studien positionerar sig. Fokus ligger på olika följarcentrerade perspektiv på ledarskap, då det är dessa teorier vi ämnar nyansera genom att studera dem i kontexten av Covid-19-pandemin. Vidare förs löpande en argumentation avseende de olika perspektivens relevans för studien, samt i vilka avseenden de uppvisar brister och luckor.

3.1 Kriser, krishantering och krisledarskap

Litteraturen på området organisatorisk krisberedskap erbjuder många olika definitioner av vad som karaktäriserar en kris. Nedan framhålls två definitioner, vilka anses relevanta för denna studie:

Crisis is defined as “work situations causing stress and anxiety.” (Wu et al., 2021, p. 2).

Crisis is “a rare, significant, and public situation that creates highly undesirable outcomes for the firm and its stakeholders... and requires immediate corrective action by firm leaders.” (Wu et al., 2021, p. 2).

Författarna betonar att kriser karaktäriseras av att de är oväntade och sällan förekommande, vilket skiljer dem från andra kritiska organisatoriska händelser som sker med högre frekvens och därmed inte bör jämföras med en kris. Hannah et al. (2009) föreslår en differentiering mellan begreppet ‘kris’ och ‘extrema händelser’, genom att argumentera för att extrema händelser går ännu längre än definitionen av kris. Författarna menar att en extrem händelse, till skillnad från en kris, förutsätter att det existerar ett reellt hot mot liv och säkerhet, vilket inte är framträdande vid kriser med lägre allvarlighetsgrad. Att ta ett grepp om skillnaden mellan dessa två begrepp är av stor vikt för denna studie, då det främjar förståelsen för skillnader i ledarnas uppfattning av exempelvis finansiella kriser, i kontrast mot den osäkra och i allra högsta grad livshotande situation som Covid-19-pandemin innebar.

Konceptet krisledarskap [eng. *Crisis Leadership*] beskrivs av Wu et al. (2021) som en process inom vilken ledare både förbereder sig för kris, hanterar eventuella konsekvenser, samt växer och tar lärdom från kriser. Firestone (2020) och Bundy et al. (2017) lägger ytterligare vikt vid den mänskliga aspekten av krisledarskap och lyfter vikten av att som ledare inte enbart fokusera på de taktiska, managementrelaterade, aspekterna. Klann (2003, återgiven i Firestone, 2020, p.16) framhåller:

Certainly, an effective leader is competent in such functions as planning, organizing, staffing, budgeting, controlling, and directing. But a narrow emphasis on management strategy and planning ignores the leadership necessary for putting the plan into action. That kind of approach sidesteps the human element that plays such a large role during a crisis - the needs, emotions, and behaviors of people at all levels of the organization.

Hayes, Flowers och Williams (2021) framhåller vidare vikten av ett ökat fokus på personalen och de andra parter inom organisationen som berörs av krisen, samt att prioritera deras välmående högre än att exempelvis säkerställa bibehållen omsättning eller att uppfylla produktionskvoter. Vid en diskussion kring distinktioner mellan krishantering och krisledarskap är det dock viktigt att lyfta att detta i själva verket oftast rör sig om en form av balansgång. Att genom ett fokus på management bibehålla viktiga organisationskritiska system, samtidigt som detta pareras med ett ökat fokus på de anställda och att som ledare framstå som trygg, stabil och målmedveten (Birkeland et al., 2017).

Ett alternativt sätt att se på krishantering är i termer av olika kategorier av problem. Mot bakgrund av Rittell och Webbers (1973, återgiven i Grint, 2005) ”*Wicked problems*” innehållande ‘tama problem’ [eng. *Tame problems*] och ‘komplexa problem’ [eng. *Wicked problems.*], föreslår Grint (2005) en tredje dimension av problem, vilken benämns ‘kritiska problem’ [eng. *Critical problems*]. Tama problem karaktäriseras av att vara okomplicerade med en begränsad osäkerhet, och kopplas ofta samman med management. Komplexa problem beskrivs istället som komplicerade, okända, och utan en given lösning, och associeras således med ledarskap där ledaren angriper problemet genom att lägga mer tid på att söka information för att därigenom kunna fatta rätt beslut. Det som Grint benämner kritiska problem beskriver tidskritiska problem

som kräver snabba lösningar. Det är således upp till ledaren att snabbt fatta ett beslut och producera ett svar. För dessa problem menar Grint att ledaren antar en mer auktoritär position, vilken benämns 'kommando' [*eng. Command*] och innebär att ledaren tar kommandot över situationen. Grint framhåller vidare hur ett problem utifrån gemensam konsensus initialt kan kategoriseras som tama, komplexa eller kritiska, men där ledarnas positionering kan förändras beroende på det tillvägagångssätt denne anser vara mer passande för att producera en lösning (Grint, 2005).

Denna korta överblick visar på komplexiteten i krisledarskap, vilken innefattar hantering av såväl operativa som mänskliga aspekter. Denna studie tar fokus på de mänskliga aspekterna av ledarskapet och mer specifikt interaktionen mellan ledare och följare. Utifrån vår uppfattning överensstämmer Covid-19-pandemin med såväl definitionerna av kris som beskrivningarna av vad som utgör extrema händelser, samt komplexa och kritiska problem. Detta gör pandemin till en högaktuell kontext att studera då den väcker frågor gällande hur en kris av denna magnitud påverkar ledarskapet. Då vår studie baseras på företagsledares egna upplevelser av att leda under Covid-19 pandemin, krävs en redogörelse för hur ledarskap kan förstås i en mer 'normal' kontext, vilken följer nedan med en utgångspunkt i ledarcentrerade perspektiv på ledarskap.

3.2 Med ledaren i fokus

Det ledarcentrerade perspektivet på ledarskap [*eng. Leader-centric perspective on leadership*] är ett synsätt som varit närvarande inom ledarskapsstudier under en betydande del av områdets existens. Perspektivet karaktäriseras av ett tydligt fokus på den individuella ledaren och de egenskaper som gör denne till en naturlig ledare, varvid såväl ledarens framgångar som motgångar tillskrivs dennes personliga karaktär (English, 2022; Jackson & Parry, 2018; Thoroughgood et al., 2018). Detta fokus på ledaren som mittpunkt medför att underordnade tilldelas en naturlig roll som passiva mottagare av ledarskap och beslut, vilka därmed enbart ses som verktyg för att nå ledarens mål (Thoroughgood et al., 2018). Detta kan delvis bero på en undermedveten romantisering av ledare, underbyggt av en övertygelse att de besitter egenskaper eller förmågor som saknas hos de som följer (English, 2022; Thoroughgood et al., 2018).

Det är dock inte enbart icke-konkreta 'ledarskapsförmågor' och personlighetsdrag som motiverar att en ledare är rätt för sin roll. Fokus läggs även på ledarens beteende och handlingar, vilket grundas i övertygelsen att om denne bara agerar 'korrekt' kommer detta att generera ett effektivt ledarskap (Jackson & Parry, 2018). Detta medför att det ofta i ledarskapsstudier läggs mer resurser på att söka efter 'best practice' för ledare i olika scenarion, än på interaktionen mellan ledare och dess omgivning. Då i synnerhet interaktionen mellan ledare och följare och vilken roll de spelar i konstruktionen av ledarskapet.

För att kort summera, innebär ett ledarcentrerat perspektiv att fokus läggs på ledarens egna egenskaper, handlingar och personlighet, medan andra faktorer som har möjlighet att påverka ledarskapet åsidosätts. Följare ses därmed enbart som passiva mottagare av ledarskap vilka saknar möjligheter att påverka det ledarskap som utövas. Detta synsätt är således kraftigt begränsande då det bortser från möjligheten att även följarna har betydelse för konstruktionen av ledarskapet (Jackson & Parry, 2018; Shamir, 2007; Uhl-bien et al., 2014). Mot bakgrund av detta positionerar vi oss med denna studie inom ramen för följarcentrerade perspektiv på ledarskap, vilka även beaktar följarnas roll i ledarskapsekvationen. En översikt av sagda forskningstradition följer nedan.

3.3 Med följaren i fokus

Följarens roll i ledarskapet kan betraktas utifrån ett flertal olika perspektiv, inom vilka dennes roll är olika framträdande samt av olika karaktär. Dessa perspektiv presenteras nedan och liknas här vid en skala, baserad på omfattningen av följarnas betydelse för ledarskapet. De första två perspektiven kan betraktas som ledarcentrerade, medan efterföljande perspektiv har ett tydligare fokus på följaren (Uhl-bien et al., 2014).

3.3.1 En ledarcentrerad syn på följaren

I det första perspektivet betraktas följarna enbart som *mottagare* av ledarskap [*eng. Followers as recipients of leadership*], vilket innebär att deras roll är passiv (Jackson & Parry, 2018). Detta går således i linje med den traditionellt dominerande ledarcentrerade synen på ledarskap, vilken har behandlats ovan. Enligt Jackson och Parry (2018) innebär detta synsätt att relationen mellan ledare och följare är av envägskaraktär, och att ledarens framgång enbart beror på dennes egen

förmåga. Ledaren dikterar således villkoren för ledarskapet oberoende av följarna, vilket författarna framhåller som problematiskt då det bortser från att även följarna är individer med egna uppfattningar, attityder och beteenden.

I nästa perspektiv på skalan betraktas följarna som *moderatorer* av ledarskap [*eng. Followers as moderators of leadership*], vilket öppnar för tanken att ledarens agerande i viss mån kan behöva anpassas efter följarnas prestationsmässiga mognad. Det bygger således på de teorier som förespråkar ett situationsanpassat ledarskap [*eng. Contingency theories of leadership, Situational leadership*] (Jackson & Parry, 2018), i vilka följaren betraktas som en av de situationsbundna faktorer som ledaren behöver hantera och manipulera för att nå önskat resultat (Hersey & Blanchard, 1977; återgiven i Uhl-bien et al., 2014). Jackson och Parry (2018) framhåller brister även med detta perspektiv då de menar att teorierna fokuserar på vilka aspekter av följaren som *ledaren* behöver beakta, vilket återigen förpassar följaren till en passiv roll. Författarna menar att följaren inte kan reduceras ner till att passa in i förutbestämda mallar, då de tenderar att agera på basis av sina personliga åsikter och drivkrafter.

Vi instämmer i kritiken från Jackson och Parry (2018) gällande bristerna med dessa två synsätt då de tillskriver följare rollen som passiva mottagare av ledarskap. En problematik som enligt Shamir (2007) kan förklaras med att dessa perspektiv grundas i en stereotypisk bild av följare. Att den ledarcentrerade synen på följare trots detta dominerat ledarskapsforskningen kan enligt Fairhurst och Uhl-bien (2012) förklaras med att ledarskap traditionellt sett inte betraktats som en socialt konstruerad process, i vilken relationerna och interaktionerna mellan ledare och följare står i centrum. Genom att betrakta ledarskapet som en interaktiv process uppstår ledarskap först då någon följer, vilket gör följarskap till en förutsättning för ledarskapets existens (Shamir, 2007; Uhl-bien et al., 2014). Då vår studie tar fokus på hur ledarskapet konstrueras i interaktionen mellan följarnas förväntningar och ledarnas egna uppfattningar, ansluter vi oss till de forskare som betraktar ledarskap som en socialt konstruerad process. Detta innebär att de perspektiv var följarna tillskrivs en betydande roll för ledarskapets konstruktion behöver adresseras.

3.3.2 En följarcentrerad syn på följaren

Följarcentrerade perspektiv på ledarskap [eng. *Follower-centered perspectives on leadership*] utvecklades som en motpol till det ledarcentrerade perspektivet och utgår således från uppfattningen att ledarskap inte enbart formas utav ledare, utan även påverkas och ibland till och med skapas, av dess följare (Jackson & Parry, 2018).

Ett perspektiv som utvecklats i syfte att tona ned ledarens betydelse (Jackson & Parry, 2018) är det koncept som utvecklats av Kerr och Jermier (1978) och som enkelt brukar hänvisas till som 'följare som *substitut* för ledare' [eng. *Followers as substitutes for leaders*] (Shamir, 2007). Detta koncept bygger på tanken att det förekommer situationer då följare saknar behov för ledarskap, och därmed svarar genom att neutralisera eller substituera ledares försök till ledarskap. En neutralisering av ledarskapet innebär att ledarens förmåga att influera följarna försvinner vilket lämnar försöket till ledarskap utan verkan, medan en substituering innebär att ledarskapet blir överflödigt och tappar sin funktion (Jackson & Parry, 2018). En förutsättning för att följare skall kunna substituera ledarskap är att det finns funktioner inom organisationen att substituera det med. Några av de exempel som tas upp av Kerr & Jermier (1978) är; feedback på utfört arbete, självständiga arbetsgrupper, samt strikt formalisering i form av tydliga mål, riktlinjer och ramar inom vilka följarna får lov att verka.

Även om detta koncept tillskriver följarna en mer framträdande roll, tillför det enligt Jackson och Parry (2018) ingen förklaring gällande deras betydelse för konstruktionen av ledarskapet. Vi instämmer i denna kritik och menar även att konceptet i sin nuvarande form är problematiskt, då det i någon mån förutsätter att ledaren alltid har ambitionen att aktivt leda. En syn på ledarskap som en interaktiv process bör snarare förutsätta att likväl som att följarna kan sakna behov för ledarskap, kan situationer uppstå då ledarna själva väljer att backa och inta en mer passiv roll.

Ett koncept som tar följarnas betydelse ytterligare ett steg längre kan benämnas 'följare *som ledare*' [eng. *Followers as leaders*], vilket enligt Jackson och Parry ser förbi distinktionen mellan ledare och följare. Att betrakta följare som potentiella ledare, och vice versa, innebär att ledare kan följa likväl som följare kan leda, vilket medför att ledarskap ses som en funktion snarare än en roll och därmed även kan delas mellan olika individer (Jackson & Parry, 2018). Konceptet

vilar på uppfattningen att följare har förmågan att leda och således med fördel bör ges möjligheten att vara involverade i ledarskapet (Raelin, 2003; återgiven i Jackson & Parry, 2018).

En problematik som framhålls av Jackson och Parry (2018) avseende konceptet 'följare som ledare', är dess normativa natur. Genom att fokusera på vikten av att involvera följarna i ledarskapet och sudda ut linjerna mellan ledare och följare, kan konceptet sägas ta sikte på hur saker *bör* vara istället för att se verkligheten som den faktiskt är. Vi delar denna uppfattning och menar även att detta koncept omgärdas av en problematik liknande den som framhölls gällande föregående perspektiv men i detta fall gällande följarna, nämligen att dessa i någon mån förutsätts vilja leda. Mot bakgrund av vår ambition att undersöka hur ledarskapet konstruerades i kontexten av Covid-19-pandemin krävs en djupare inblick i de följarcentrerade perspektiv som behandlar konstruktionen av ledarskapet. Ett urval av dessa perspektiv behandlas nedan.

3.4 Följare som konstruktörer av ledarskap

Att betrakta följare som konstruktörer av ledarskap innebär antagandet av ett processperspektiv, var ledarskap och följarskap konstrueras genom social interaktion (DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Grant, 2010; Shamir, 2007). Genom att betrakta följare som *konstruktörer* av ledarskap är det följarna som dikterar huruvida de handlingar som ledare företar sig är att förstå som ledarskap eller ej. Detta beroende på följarnas egna tolkningar av handlingen (Jackson & Parry, 2018). Följarna är därigenom med och konstruerar ramarna för vad ledarskap innebär och hur det ska utföras, vilket tydligt skiljer sig från de ledarcentrerade perspektiv var följarna enbart är passiva mottagare av det ledarskap som utformas av ledaren själv.

3.4.1 Förväntningar på det ideala ledarskapet

De implicita teorierna om ledarskap [*eng. Implicit Leadership Theories*] berör i stora drag hur ledare såväl som följare tolkar och konstruerar ledarskap utifrån förutfattade meningar och ideal avseende vad det innebär att vara ledare. Ledare placeras därmed in i olika kategorier beroende på vilka egenskaper de besitter i relation till sådana generella, abstrakta egenskaper som ledare förväntas besitta. Väl placerade i en kategori tillskrivs ledarna alla de egenskaper som associeras med kategorin, oberoende av huruvida dessa egenskaper besitts av ledaren eller ej (Lord, Foti & Phillips, 1982).

Ledare kan även kategoriseras utifrån tillståndet i den organisation de leder. Ledare av välmående organisationer tillskrivs vanligtvis högre nivåer av effektivt ledarskap, någonting känt som 'romantisering av ledarskapet' [*eng. Romance of Leadership*] (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Detta koncept tillskriver ledare en oproportionerligt stor betydelse för organisationens framgång och fortlevnad, grundat i en sorts hjälteroll vilken härstammar från allmänna ledarskapsideal. Författarna framhåller även möjligheten att denna romantisering kan utmynna från ett behov från följarna att hitta kärnan till lösningen på ett problem, vilket allteftersom problemet blir värre brukar landa i att ledarskap är den prominenta lösningen. En sådan romantisering kan te sig såväl positivt som negativt för organisationer. Det kan å ena sidan förhindra att problem ses på med rationella ögon, då det instinktivt förutsätter att starkt ledarskap är lösningen. Samtidigt kan tron på att ledarskap spelar en signifikant roll i lösningen av problem ingjuta ett ökat självförtroende i ledare och forma deras självbild, då de på något plan övertygas om att deras handlingar gör skillnad. Detta kan dock resultera i en viss resistens mot information som indikerar att ledarskap inte innehar en så stor betydelse som det tillskrivs (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Om ledare inte klarar av att leva upp till den roll som förväntas av dem anses detta ofta, dock felaktigt, vara ett misslyckande från ledarens sida.

A leader does not fail because he or she failed as a person, [but] because he or she turned out not to be the God, the ideal which was the fantasy of members.

(Neuberger & Kompa 1993; återgiven i Rybnikova, 2017, p. 117).

Vi menar att denna teori omgärdas av en viss problematik då den förutsätter en vilja och strävan från ledare att möta dessa ideal och prestera på den ouppnåeliga nivå som romantiseringen förutsätter. Vi ponerar att det existerar ytterligare dimensioner som inte utforskats i någon större utsträckning, exempelvis att en sådan idealbild istället för att inge självförtroende kan vara betungande för ledare då de saknar kapacitet att möta de orimligt höga krav som ställs.

En teori som relaterar till romantiseringen av ledarskap är den psykoanalytiska ledarskapsteorin [*eng. Psychoanalytic Theory of Leadership*], vilken hävdar att behovet av ledarskap härstammar från djupt rotade, omedvetna upplevelser från barndomen då föräldrarna utgjorde det starkaste ledarskapet i våra liv (Rybnikova, 2017). Speciellt i tider av stor kris är det vanligt att ledare projicerar och omformar sin identitet för att i större utsträckning efterlikna den föräldraroll som

kan inge förtroende i dess personal. Detta förstärks även i många fall av att de underordnade samtidigt intar vad som kan liknas vid en barnroll, var de söker starkt ledarskap och vägledning från sina chefer vilka de ser upp till likt en förälder (Gabriel & Carr, 2002). Gabriel och Carr (2002) benämner denna process 'överföring' [eng. *Transference*], vilken ofta medför att ledare tillskrivs sådana idealiserade egenskaper som föräldrar ofta tillskrivs av sina barn, såsom allvetande, stabilitet, trygghet etcetera. Något som enligt författarna inte står i proportion till de faktiska egenskaper som ledaren besitter.

Denna romantisering av ledarskapet är inte en process som enbart utgår från följarna, utan även ledare förmodas ha egna implicita uppfattningar, grundade i särskilda ideal kring vad det innebär att vara en ledare. På så sätt kan det sägas att ledare, på samma sätt som följare, använder sig av denna bild för att forma det egna ledarskapet. Ju närmre ledarnas beteende ligger deras egna implicita uppfattningar om ledarskap, desto mer kommer de att betrakta sitt ledarskap som effektivt (van Gils, van Quaquebeke & van Knippenberg, 2010). Effektivitet hos ledare är dock inte så binärt som det först verkar. Schyns och Schilling (2011) fann i sin studie att deltagare beskrev vissa egenskaper som effektiva men icke-eftertraktade, samt andra som ineffektiva men eftertraktade.

I frågan om vilka egenskaper som karaktäriserar en ideal ledare i förhållande till såväl implicit ledarskapsteori som romantisering av ledarskap, är det av stor vikt att differentiera mellan egenskaper som är kulturberoende och egenskaper som kan anses vara mer universellt eftertraktade. I litteraturöversikten på området 'implicita ledarskapsstudier' förklarar Junker och van Dick (2014) att näst intill universellt eftertraktade ledaregenskaper innefattar mänskligt och deltagande ledarskapsbeteende, det vill säga att vara generös och delegerande, såväl som dynamisk, kommunikativ etcetera. Mot bakgrund av det som framhållits ovan av Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985), samt Gabriel och Carr (2002), menar vi att uppfattningen om vad som anses vara 'ideala' ledaregenskaper, utöver att vara kulturberoende även tycks kunna vara kontextberoende. I samband med detta ställer vi oss även frågande till huruvida dessa egenskaper verkligen kan anses vara universellt eftertraktade om särskilda kontexter tillåts spela en roll i övervägandet.

De aktuella teorierna som presenterats ovan är dock inte utan brister, vilka bidrar till att formge denna studies teoretiska positionering. Enligt Junker och van Dick (2014) saknas forskning kring hur interaktionen mellan olika idealbilder av ledare påverkar relationen mellan ledare och följare, någonting som vår studie tar sikte på att utforska vidare. En hypotetisk studie av van Gils, van Quaquebeke och van Knippenberg (2010) finns på området och diskuterar hur anpassning mellan ledarens och följarens ideal, samt den konsekventa konstruktion av ledarskap som följer av dessa idealbilder, påverkar följarnas villighet att underkasta sig ledaren. Junker och van Dick (2014) föreslår en utveckling av denna modell där ledares egna uppfattningar av hur de tror att deras följare vill att de ska agera utforskas i relation till skiljaktiga ledarideal mellan ledare och följare. Detta bäddar även för en utveckling av hur följarnas idealbilder formar ledarens egen ledarskapsidentitet, vilket enligt författarna utgör en ytterligare brist i befintlig teori.

3.4.2 Ledarskap på begäran

I det av Blom och Alvesson (2014) utvecklade konceptet 'ledarskap på begäran' [*eng. Leadership on Demand*] tillskrivs följarna en ännu mer central roll för konstruktionen av ledarskapet, där de inte enbart dikterar vad som är ledarskap utan även har makten att avgöra *när* ledarskap skall utövas och huruvida det behövs eller ej. Detta synsätt vilar på tanken att följarna inte är följare av naturen, utan behöver övertygas om behovet för ledarskap. Författarna undersöker i sin studie i vilken utsträckning chefer tillhandahåller ledarskap och om detta motsvaras av en lika stark efterfrågan på ledarskap från deras underordnade.

Författarnas slutsats är att ledarskap ofta tillhandahålls i större utsträckning än vad det efterfrågas, då många följare är fullt nöjda med att leda sig själva i sitt dagliga arbete och att ledarskap, när det väl behövs, initieras av följarna genom aktiv efterfrågan. Cheferna står således på 'stand-by' och inväntar att ledarskap skall efterfrågas av följarna, istället för att själva initiera och utöva ledarskap (Blom & Alvesson, 2014).

En potentiell svaghet vi finner med detta koncept är att ledaren tillskrivs en form av 'stand-by'-roll, och således förutsätts stå redo för att svara upp mot följarnas begäran om ledarskap - oavsett vad denna begäran innefattar. Vi menar att det är av stor vikt att beakta att denna begäran från följarna sedermera kommer att tolkas av ledarna, vilka kommer att förhålla sig till detta på olika vis beroende på sina egna värderingar och övertygelser. Det finns således

behov för att studera ledarnas syn på följarnas behov och förväntningar, för att bidra till ökad förståelse för hur denna begäran landar hos ledarna och sedermera influerar deras sätt att leda. Bristen på forskning med detta fokus har även noterats av Gesang och Süß (2021), vilka med sin studie tog fokus på hur ledare påverkas av sina följares beteende. Studien undersökte hur ledare uppfattade olika beteenden från sina följare och hur dessa uppfattningar sedermera påverkade dem. Författarna fann att detta synsätt kunde bidra till att förklara såväl positiva och negativa upplevelser av interaktionen mellan ledare och följare, som synen på de olika parternas egenskaper och vilken påverkan följare har på sina ledare. Dessa slutsatser menar vi ytterligare motiverar den riktning vi antar med vår studie.

3.4.3 Följare som medkonstruktörer av ledarskap

Ett följarperspektiv på ledarskap behöver dock inte betyda att ledarens roll i konstruktionen och utövandet av ledarskap åsidosätts. Ett perspektiv som utvecklats i strävan efter att ta hänsyn till såväl följarens som ledarens roll i konstruktionen av ledarskapet benämner följarna som *medkonstruktörer* av ledarskap [*eng. Followers as co-producers/co-constructors of leadership*] (Jackson & Parry, 2018). Ledarskapet betraktas utifrån detta perspektiv som samkonstruerat av ledare och följare, i form av en interaktiv process där aktörerna utövar ömsesidigt inflytande över varandra (DeRue & Ashford, 2010; Jackson & Parry, 2018; Shamir, 2007). Shamir (2007) framhåller vidare att följaren utifrån detta synsätt tillskrivs en bredare roll, vilken innefattar att tillsammans med ledaren utveckla de mål, visioner och beteenden som medför positiva effekter för organisationen och dess aktörer.

Enligt Jackson och Parry (2018) kan ledarskap utifrån detta synsätt betraktas i termer av ett implicit kontrakt mellan ledare och följare, vilket innebär att givandet och tagandet mellan de olika parterna behöver befinna sig i jämvikt för att ledarskapet ska upprätthållas. Författarna framhåller att en obalans mellan parterna, exempelvis i form av behov hos en part som inte tillfredsställs av den andra, således medför att relationen behöver omförhandlas. Detta synsätt delas av Fairhurst och Grant (2010, p. 172), vilka även beskriver denna process i termer av ett kollektivt meningsskapande:

...leadership is co-constructed, a product of sociohistorical and collective meaning making, and negotiated on an ongoing basis through a complex interplay among leadership actors, be they designated or emergent leaders, managers, and/or followers.

Det är således av stort värde för ledarskapsstudier att inte bara undersöka ett ledar- eller följarperspektiv, utan istället försöka blicka över den relation och interaktion som förefaller äga rum mellan de båda parterna (Graen & Uhl-Bien, 1995). Detta då det bidrar till att erhålla en mer balanserad bild av ledarskapet (Uhl-bien et al., 2014). Det föreligger således tre dimensioner som enligt detta perspektiv behöver beaktas för att erhålla en helhetsbild av ledarskapet: ledaren, följaren och relationen dem emellan (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hollander, 1992; Shamir, 2007).

Att betrakta följare som medkonstruktörer av ledarskap är ett synsätt som starkt präglat vår studie då vi strävar efter att ta ett grepp om konstruktionen av ledarskapet genom att beakta såväl följarnas förväntningar och behov, som ledarnas bemötande av dessa. Trots att vi för denna studie enbart vänt oss till ledare, menar vi att detta synsätt fortsatt är av relevans då vi alltjämt har tillgång till ledarnas tolkningar av deras följares förväntningar. Följare som medkonstruktörer av ledarskap är även ett förhållandevis ungt perspektiv, varför det krävs ytterligare forskning som antar detta synsätt. En svaghet som identifierats med detta koncept är dess förhållandevis oproblematiske syn på relationen mellan ledare och följare. Beskrivningarna från Shamir (2007), Jackson och Parry (2018), samt Fairhurst och Grant (2010) ger en bild av att följare och ledare förutsätts skapa mening tillsammans och arbeta i samförstånd för organisationens bästa, samt att eventuell obalans kan lösas med en omförhandling av ledarskapet. Denna potentiella obalans och medföljande behov för förhandling är en aspekt av konceptet vi betraktar som i behov av utveckling, och som vi sedermera ämnar adressera med denna studie.

3.5 Studiens positionering

För att sammanfatta ämnar vi med vår studie bidra till ökad förståelse för hur ledarskap konstrueras i en kriskontext, genom kontextualisering och nyansering av befintliga perspektiv som rör konstruktionen av ledarskapet. De teoretiska koncept som presenterats har sin grund i studiens empiriska material, vilket belyser hur ledarskapet under Covid-19-pandemin formades i mötet mellan följarnas förväntningar och chefernas egna uppfattningar. I syfte att framhäva denna interaktiva process utgår vi från följarcentrerade perspektiv på ledarskap, vilka trots bristerna i de ledarcentrerade perspektiven alltså är underrepresenterade inom ledarskapsforskning. Vi frångår således det fokus på operativt ledarskap och den strävan efter 'best practice' som präglat forskningen av ledarskap i såväl 'normala' som krismässiga kontexter, och siktar istället in oss på de mänskliga aspekterna. Genom att inkludera följarnas betydelse för konstruktionen av ledarskapet bidrar vi även till den förhållandevis unga forskningstradition, genom vilken den traditionella synen på följarna som passiva mottagare av ledarskap problematiseras.

Även om de följarcentrerade perspektiven på ledarskap i varierande utsträckning tar hänsyn till såväl följaren som ledaren, har vi noterat att de förhållandevis genomgående grundas i antaganden gällande att ledaren alltid besitter ambitionen att aktivt leda och därmed även förutsätter att ledaren med glädje axlar rollen som stark, trygg och stabil hjälte i tider av kris. Vidare kan vi notera att den sociala process som omgärdar ledarskapet enligt dessa synsätt ofta framställs som förhållandevis oproblematisk, vilket är ett område denna studie ämnar adressera och nyansera.

4. Analys av empiri

I följande avsnitt presenteras och analyseras kärnan i studiens empiriska material. Avsnittet inleds med en inblick i chefernas syn på den för studien aktuella kontexten, för att sedan behandla de förväntningar cheferna upplevde ställdes på dem i denna kontext samt hur cheferna förhöll sig till dessa förväntningar i sitt sätt att leda. Avsnittet avslutas sedermera med en vidareutveckling av våra tolkningar av materialet genom konceptualisering.

4.1 Covid-19-pandemin - En ny typ av kris

Chefernas beskrivningar av hur de upplevde Covid-19-pandemin visar på en övergripande enighet gällande uppfattningen att pandemin utgjorde en ny typ av kris, vilken ansågs sakna motstycke i modern tid. Även om deras beskrivningar skilde sig åt något på detaljnivå, beroende på hur hårt och på vilket sätt respektive chefs organisation drabbats av pandemin, så rådde stor enighet gällande att pandemin var en kris som inte enbart tärde på organisationen, utan även hade en påverkan på ledarskapet.

...allt från 90-talskrisen till Rysslandskrisen 98, till IT-bubblan-krisen 2000-2003 ... finanskrisen 2008 ... om man tar pandemin som vi precis har gått igenom eller är i slutet av var det en helt annan typ av kris som var mycket mer påverkande för personalen och ledarskapet. - Andersson

Det, det var ju verkligen en stökig period. ... det var ju en extremt svår tid att göra alla nöjda och få liksom fullt förtroende för att vi hade koll skulle jag säga. - Holgersson

Andersson satte i sin beskrivning Covid-19-pandemin i relation till tidigare upplevda kriser och beskrev hur denna situation utgjorde något helt nytt, både gällande hur det påverkade personalen och Anderssons egna ledarskap. Denna bild delas av Holgersson, som förklarade hur pandemin påverkade ledarskapet och hur förtroendet för ledarskapet stod på spel, då en balansgång mellan olika beslut skapade svårigheter i att hålla alla påverkade nöjda. Vidare beskrev Ivarsson hur det, i en kris som denna, blev svårare att ta beslut, och hur osäkerheten kring vilka beslut som var

‘rätt’ uppstod som ledare. Detta samtidigt som de som chefer hade en enorm press på sig att ta just ‘rätt’ beslut kring de frågor som uppstod dagligen.

Ja, det är klart att det [Covid-19-pandemin] var en kris. ... de här dagliga besluten som blir under kris är betydligt svårare att ta rätt beslut ... du har liksom pressen på dig att du måste ta rätt beslut varje dag. - Ivarsson

Ivarsson uttryckte vidare vilken extrem situation Covid-19-pandemin kom att utgöra för verksamheten, vilket innebar en stor komplexitet för ledningen som då utan förvarning tvingades hantera och förhålla sig till de regelverk och riktlinjer som gällde för dagen, samtidigt som de inte kunde var säkra på verksamheten skulle klara sig igenom krisen. En upplevelse som delas av Gustafsson.

Men sen var det ju extremt, alltså det skiftet som blev då första månaden, första halvåret, var ju så pass extremt att det går liksom inte riktigt att jämföra med någonting annat, hur illa det slog mot verksamheten. Det är allt från att ta in vilka regler som gäller idag till vad tror vi, kommer vi finnas kvar om ett år? - Ivarsson

Sen kom ju mars månad och sen försvann alla passagerare ungefär. ... och där skapas också en stor osäkerhet. Vad händer här? Kommer bolaget kursa eller? - Gustafsson

Vidare lyfte Claesson, i likhet med Ivarsson och Gustafsson, svårigheterna med den hastighet med vilken Covid-19-pandemin slog till, och framhåller att de problem som uppstod inte var något de hade förberett sig på.

...det var mycket sådana frågeställningar som man bara slängdes in i och det kunde man ju liksom inte fundera ut från början att de problemen skulle komma. Eller man kunde kanske men vi hade inte gjort det i varje fall. - Claesson

Även Davidsson beskrev hur plötsligt pandemin skapade en ny verklighet för organisationen: “*Det skedde ju lite över en natt kan man ju säga.*” och uttryckte vidare, i likhet med Ivarsson och Gustafsson, chocken över hur hårt Covid-19-pandemin slog mot verksamheten, samt beskriver

utmaningen med att hålla modet uppe då våg efter våg rullade in, vilket medförde en svårighet i att se slutet på krisen.

Vi trodde väl inte att, liksom, vi skulle tappa så mycket i omsättning som vi gjorde. ... Vi var nog ganska målinriktade på att det kommer gå över, men sedan kom ju våg efter våg efter våg så det blev ju bakslag på bakslag liksom.

- Davidsson

Den traumatiska upplevelse som starten på Covid-19-pandemin innebar lyftes även av Eriksson och Fredriksson, vilka framhöll den extrema osäkerhet som pandemin medförde då de, som Eriksson uttryckte det, “*aldrig upplevt en liknande situation*”. Något som gjorde pandemin svår att relatera till.

...de första månaderna så var det väldigt osäkert, både sjukdomsläget, vad som skulle hända, men även marknadsläget framför allt. ... Det är klart att de flesta av oss hade ju aldrig upplevt en liknande situation ... Jag skulle säga att ingen hade gjort det, det är svårt att relatera till. - Eriksson

Det var ju väldigt traumatiskt där. Den 14 mars 2020 ... det var väl inte jättemånga som var sjuka hos oss, men det blir ju väldigt stopp på allting.

- Fredriksson

Erikssons beskrivning av pandemin rörde inte enbart sjukdomsläget inom organisationen, utan även hur marknadsläget kom att påverkas, och hur de externa oroligheterna hade en påverkan internt i organisationen. Denna bild delas av Fredriksson, som framhöll problematiken i hur pandemin inte bara påverkade verksamheten genom sjukdomsfall, utan hur pandemins globala inverkan innebar ett “*stopp på allting*”. En uppfattning som även delas av Bengtsson, som uttryckte “*Det var ju fruktansvärt mycket som ställde sig på sin spets i samband med Covid!*” och då hänvisade till hur pandemin påverkade såväl transporter som råvarutillgång, samtidigt som det innebar stora förändringar för möjligheterna att träffas. Utöver detta tillkom det hälsorelaterade hot som Covid-19-pandemin medförde, vilket underströks av Andersson som framhöll: “*Vi ska inte glömma, det var på liv och död.*”.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de olika cheferna i stor utsträckning delar upplevelsen av Covid-19-pandemin som en kris, men att detta var en ny typ av krissituation att hantera vilken beskrevs som både oväntad, plötsligt, traumatisk och extrem, samt omgärdad av en stor osäkerhet. Chefernas beskrivningar ger således uttryck för den komplexitet som pandemin innebar, med såväl omfattande påverkan på verksamheten som ett hot mot liv och hälsa. Vi väljer mot bakgrund av detta att definiera Covid-19-pandemin som en *extrem form av kris*, med stöd i definitionerna av kris från Wu et al. (2021) samt beskrivningen från Hannah et al. (2009) avseende vad som utgör en extrem händelse.

4.2 De underordnades efterfrågade ledarskap

Samtliga av de intervjuade cheferna uttryckte att förväntningarna och efterfrågan på ledarskap från deras underordnade i viss utsträckning ändrade såväl riktning som karaktär under Covid-19-pandemin. Även om dessa förväntningar och krav uppfattades som olika långtgående av olika chefer, tycks de i relativt stor utsträckning ha varit av samma karaktär. Ett tydligt fenomen som lyftes av majoriteten av de intervjuade cheferna, var upplevelsen att deras underordnade under pandemin förväntade sig att cheferna skulle veta allt och därmed kunna tillhandahålla svar på alla de frågor som uppkom. Denna efterfrågan beskrevs av några chefer som förekommande även i mer normala tider, men upplevdes anta mer extrema former under pandemin. Detta gällde såväl typen av information som efterfrågades, som informationstörsten generellt.

...ja, det var alltså tusen frågor som alla ville ha svar på, och de ville bara ha ett tydligt svar. - Andersson

Anderssons beskrivning ger uttryck för en markant ökning av antalet frågor, samt belyser hur väsentligt det blev för de underordnade att ett tydligt svar kunde förmedlas. Flera av cheferna beskrev denna förväntning som svår att hantera då de själva var mycket väl medvetna om att situationen var extremt osäker och snabbt föränderlig, vilket innebär att inte heller de visste vad som skulle hända och i många avseenden inte hade något tydligt svar att ge.

...jag tror nog att de mer förväntade sig att jag skulle sitta inne på alla svar. Att jag skulle vara konstant uppdaterad liksom, på de här riktlinjerna som i princip kunde ändras varje dag. - Holgersson

...som chef är det ju ofta så att medarbetare, kanske lite yngre personer, tror att en chef sitter på allt, oavsett världsläget. Och i det här fallet så gjorde jag ju inte det. ... Vi är ju bara människor liksom och vi kan inte spå in i framtiden. - Davidsson

*...“det här borde ni väl kunna lösa bättre, det är väl bara att planera!?”,
“beställ ett halvår i förväg istället, det ska ni veta att det här kommer att hända”. Så att den förståelsen var inte alltid självklar. ... samtidigt tycker de då att det är dåligt ledarskap om det är dåligt planerat. - Eriksson*

Beskrivningarna från Holgersson, Davidsson och Eriksson ger uttryck för en upplevelse av bristande förståelse från de underordnade, gällande att cheferna faktiskt inte hade svar på allt. Detta trots ständigt skiftande riktlinjer och den stora osäkerhet som omgärdade situationen. Chefernas upplevelse kan således beskrivas som att de förväntades vara övermänniskor och att som ledare ha funktionen av en outtömlig källa till information och kunskap. Deras underordnade tycks således ha betraktat dem som immuna mot den osäkerhet som pandemin medförde, och därmed förväntat sig att cheferna skulle kunna tillhandahålla svar som dämpade deras egen osäkerhet. Beskrivningar av uttryck som: “*det ska ni veta att det här kommer att hända*”, samt upplevelsen att underordnade “*tror att en chef sitter på allt, oavsett världsläget*”, indikerar även en förväntning på cheferna att ha insyn i vad som komma skulle.

Den upplevda förväntningen att som chef under Covid-19-pandemin fylla funktionen som ständig källa till information, tog sig även uttryck i förväntningar från de underordnade att cheferna skulle tillhandahålla medicinska bedömningar och rådgivning. Detta upplevdes av cheferna som en besvärlig förväntning att handskas med, då de kände att detta låg klart utanför deras kompetens, här beskrivet av Holgersson och Fredriksson:

Det var ju nästan såhär, "nu har jag varit hemma i fem dagar, jag är fortfarande lite täppt i näsan jag har inte ont i halsen, jag har ingen feber sedan den dagen, kan jag komma tillbaka?". Jaa.. vad ska man svara på det?

- Holgersson

...plötsligt blir vi vårdcentral här och den kompetensen har jag inte. Jag kan jättemycket grejer men jag är inte läkare. - Fredriksson

Dessa förväntningar på cheferna att bedöma symtom och besluta om sina underordnades sjukdomstillstånd, trots att ingen av de intervjuade hade någon som helst form av medicinsk kompetens, understryker ytterligare förväntningen på cheferna att vara allvetande och besitta kunskaper även utanför det egna yrkesområdet.

Den bild av ledarskap som centralt för att lösa problem inom organisationen och som sedermera ledde till en förväntan på chefer att både veta allt och kunna allt tycks, utifrån chefernas beskrivningar, ha varit ett vanligt förekommande fenomen bland deras underordnade under pandemin. Detta kan tolkas som en förväntan på cheferna att inta vad som kan liknas vid en klassisk föräldraroll då de underordnades beteende och förväntningar på cheferna att till och med bedöma sjukdomssymptom, i stora drag kan liknas vid hur barn ser upp till sina föräldrar som en slags allvetande superhjältar. Ett flertal chefer uttryckte detta som betungande då förväntningarna från de underordnade upplevdes som orimliga och ouppnåeliga. Denna känsla av ofullkomlighet kan belysas av Erikssons uttalande: "*samtidigt tycker de då att det är dåligt ledarskap om det är dåligt planerat*", vilket ger uttryck för att misslyckande att leva upp till förväntningarna kunde betraktas av de underordnade som bristande ledarskap.

Majoriteten av de tillfrågade cheferna framhöll vidare upplevelsen av ökade krav och förväntningar på klara direktiv under Covid-19-pandemin. Ett flertal chefer beskrev detta som en förväntning på ett nästintill militäriskt ledarskap, där de upplevde att deras underordnade efterfrågade klara besked och snabba lösningar från ledningen. Cheferna uppfattade detta som att intresset för att vara involverade i beslutsfattande mer eller mindre upphörde bland deras underordnade, och att det avgörande för dem var att få ett besked. Vad detta besked sedermera innehöll och innebar för dem var av mindre betydelse.

...i väldigt många situationer där det blir kris. Då blir chefen chef och chefen ska bestämma och chefen ska veta. ... Jag tyckte nästan att de ville att det skulle vara någon major som klev fram och talade om "höger eller vänster, upp eller ner", som skulle ha svar. - Andersson

...man [personalen] eftersökte bara ett svar om vad som gällde, och någon form utav riktlinje. Det var nog egentligen viktigare än innehållet i det, att man liksom fick någon form utav vägledning och besked. - Claesson

Dessa upplevda förväntningar avseende chefernas tillhandahållande av klara besked och lösningar på problem, kan betraktas som en stark efterfrågan på vägledning under pandemin. Beskrivningarna från Andersson och Claesson ger uttryck för att deras underordnade ville ha tydliga besked om vad som gällde, samt ville att cheferna skulle tillhandahålla tydliga direktiv gällande vad de skulle göra. De tycks således ha efterfrågat en ledare som stod stabilt, fattade klara beslut och pekade med hela handen, vilket indikerar en förväntning på ett mer auktoritativt ledarskap. Som uttryckt av Andersson: "Det här auktoritära är ju inte min grej, men det är ju det de söker ibland...". Ivarsson beskrev denna efterfrågan på toppstyrning från ledningen som tydligt kopplat till krissituationer.

Både covid och den [andra krisen] ... om du är anställd så spelar det ingen roll, utan det är fortfarande ditt närmaste ledningsteam som du förväntar dig ska reda ut det här åt dig. - Ivarsson

Beskrivningen från Ivarsson ger uttryck för en uppfattning att underordnade betraktar ledningen som problemlösare, vilka förväntas reda ut alla de problem och svårigheter som uppstår i en krissituation. Detta understryker ytterligare den bild som lyfts ovan, var chefer i svåra situationer förväntas axla rollen som hjälte, vilken röjer undan alla hinder och leder sin personal genom svårigheterna och ut ur krisen. Den turbulenta och osäkra situation som Covid-19-pandemin innebar tycks således ha medfört en minskad efterfrågan på involvering och autonomi bland de underordnade, samt ett ökat behov för starkt ledarskap och vägledning. Detta behov tycks även relatera till de stora skillnaderna i förhållningssätt till pandemin som fanns bland de underordnade, vilket några chefer framhöll som mycket svårt att hantera som ledare då det innebar att olika individer efterfrågade olika saker.

Vi hade ju liksom folk som i princip sov i källaren för att inte smitta sin fru, och sen så hade vi ju de som gick på [köpcentrum] varje ledig stund. Alltså det spannet var så otroligt brett, och sen så liksom befann man sig själv någonstans [i spannet]. - Holgersson

Beskrivningen från Holgersson ger uttryck för svårigheten i att hantera de skilda åsikterna, vilka spände från en extrem till en annan. Detta samtidigt som hen hade sina egna åsikter och sin egen position någonstans i detta spann. Holgersson gav även uttryck för upplevelsen att detta hade en påverkan på relationerna med medarbetarna och deras förtroende för ledningen, då det breda spannet av åsikter gjorde det mycket svårt att tillfredsställa allas enskilda behov och upprätthålla deras tillit. För att sammanfatta de förväntningar som cheferna upplevde ställdes på dem som ledare under Covid-19-pandemin, innefattade dessa en stark efterfrågan på information och svar på alla de frågor som uppstod, samt tydliga direktiv och stark vägledning. Den roll de upplevde att de förväntades axla kan således liknas vid en superhjälte eller en förälder.

4.3 Chefernas tillhandahållna ledarskap

Även om cheferna i förhållandevis hög utsträckning beskrev liknande upplevelser av vilka förväntningar som ställdes på dem som ledare under Covid-19-pandemin, går deras beskrivningar av vad som uppfattades som särskilt viktigt i sättet att leda under krisen, isär. Två huvudsakliga grenar av ledarskap har identifierats i analysen av materialet, vilka förhåller sig på olika sätt till de underordnades efterfrågan och förväntningar på ledarskap. Utöver detta förekommer uttalanden från cheferna vilka inte har en tydlig tillhörighet i något utav dessa två perspektiv och således placerar sig i vad som kan liknas vid en gråzon.

4.3.1 Fokus på tydlighet, trygghet och stabilitet

Många av cheferna framhöll att Covid-19-pandemin medförde en ökad vikt av att vara tydlig, vilket kan betraktas som en möjlig reaktion på deras underordnades förväntningar på information och tydliga besked. Som uttryckt av Bengtsson; *“Tydligheten är brutalt viktig!”*. Ett flertal chefer beskrev deras fokus på tydlighet som kopplat just till den stora mängd information, och till viss del motsägelsefulla budskap, som florerade i samhället, vilka kunde tolkas och uppfattas olika av deras underordnade. Här beskrivet av Claesson:

Alltså, det var ju ett generellt problem det här; att det var ju liksom motsägelsefulla budskap. Och det är klart att ju mindre tydlighet som finns, desto mer möjlighet och risk för individuella tolkningar blir det ju. - Claesson

Argumentet för ökad tydlighet i ledarskapet framhållet av Claesson, visar på uppfattningen att bristande tydlighet från ledningen lämnade utrymme för de underordnade att göra individuella tolkningar av situationen och den information som fanns tillgänglig. Tydlighet uppfattades således av ett flertal chefer som en viktig egenskap för att kunna skapa en så enad bild av situationen som möjligt inom sin organisation, och kan därmed sägas ha fått en mer framträdande roll i chefernas arbete för att skapa enighet och sammanhållning under pandemin. Ledarskapet tycks därmed i dessa fall att ha antagit en starkt vägledande karaktär, med tydliga direktiv från ledningen riktat till de underordnade. Som beskrivet av Ivarsson: “...nu var det mer liksom direktiv, att så här måste vi göra. Alla måste följa den här pipan nu.”. Detta sätt på vilket några av cheferna valde att agera, tycks ha grundats i att de underordnades efterfrågan på tydliga besked och direktiv tolkades av cheferna som ett ökat behov av vägledning och struktur. Denna mer framträdande ledarroll tycks av dessa chefer ha axlats förhållandevis naturligt och utan något större motstånd från chefernas sida.

Ett flertal av de intervjuade cheferna tycks dock istället ha tolkat de underordnades efterfrågan på information och tydlighet som ett uttryck för osäkerhet, vilket utmynnade i uppfattningen att de som ledare behövde förmedla trygghet.

...jag upplever väl kanske att jag känner att jag behöver inge en större trygghet ut mot organisationen, men också till mina närmaste medarbetare i och med kriser. - Davidsson

...jag hade egentligen inga besked att ge, men man var tvungen att inge någon form av trygghet hos dem. - Claesson

Citatet från Davidsson ovan ger en bild av uppfattningen att det är en del av rollen som ledare att ingjuta trygghet i sina närmaste medarbetare samt ut i organisationen, i detta fall för att motverka de negativa effekterna av den stora osäkerhet som pandemin medförde. Även Claesson beskriver känslan av att känna sig “tvungen” att inge trygghet i sina underordnade, även då hen inte nödvändigtvis har något klart besked eller svar att ge. Även dessa uttalanden från Davidsson och

Claesson ger intrycket av en *acceptans* av den ledarroll som de uppfattade efterfrågades av deras underordnade. Beskrivningarna från Davidsson och Claesson kan även betraktas som uttryck för förväntningar på det egna ledarskapet, då de uppfattade en känsla av oro och otrygghet i organisationen och tolkade detta som ett behov för dem att axla rollen som trygg punkt och stabil ledare. Detta synsätt tydliggörs ytterligare med följande uttalanden från Davidsson och Bengtsson:

Men samtidigt så tror jag att inge den tryggheten, att jag är liksom den stabila fyren här, så tror jag att man inger en trygghet i organisationen även om det är oroligt runt omkring. - Davidsson

*...behovet av att som chef liksom stå jävligt stabilt i mitten av det här när det verkligen blåser runt. Så uppskattar man chefer som står väldigt stabilt i detta och kan erkänna att vi har inte koll på allt, men vi har koll på det här.
- Bengtsson*

Beskrivningarna ovan visar att Davidsson och Bengtsson delar uppfattningen att stabilitet och trygghet var egenskaper som de behövde utstråla under krisen, och att det var något de upplevde uppskattades av de underordnade. De tycks således ha tolkat de underordnades stora efterfrågan på information och tydliga besked som ett tecken på otrygghet, och anpassat sitt ledarskap därefter. Ledarskapet kan således på denna punkt sägas ha formats genom en tolkning från cheferna avseende de underordnades efterfrågan, vilket sedermera utmynnade i ett bemötande. Detta agerande ger uttryck för en uppfattning hos ett flertal av cheferna, att det i oroliga situationer är deras ansvar som ledare att inneha funktionen som stabil punkt vilken ingjuter trygghet i sina underordnade. Chefernas agerande kan således i detta avseende beskrivas i termer av ett axlande av den hjälte- eller föräldraroll som efterfrågades av de underordnade, genom ett fokus på tillhandahållande av trygghet och stabilitet.

Uppfattningen att under kris inneha ett ansvar att som chef bidra med trygghet och stabilitet till underordnade, delades av såväl personalnära chefer som de högre uppsatta cheferna vilka även hade chefer under sig i den organisatoriska hierarkin. Förhållningssättet bland dessa chefer var detsamma oavsett position i hierarkin, med den enda skillnaden att de högre cheferna istället för

att stötta sin personal fick stötta sina underchefer i en större utsträckning än normalt i deras dagliga arbete och beslutsfattande. Något som belystes bland annat av Gustafsson:

...de [undercheferna] blev extremt osäkra själva på hur de ska bemöta personalen och hur ska de göra här? Och de blev väldigt rädda för att ta felaktiga beslut, och därför behövde de bekräftelse på mycket mycket mer beslut än vad de har gjort tidigare. Så det ställdes ju mycket högre krav på att stötta dem med beslut som kanske egentligen var rätt enkla, men som de behövde bekräftelse på för att det var så pass osäkert, och det kanske svängde fram och tillbaka. - Gustafsson

Beskrivningen från Gustafsson tyder på att hen tolkade det ökade behovet för stöttning och bekräftelse som en konsekvens av en ökad rädsla hos de underordnade att ta fel beslut eller agera på fel sätt, mot bakgrund av den ökade osäkerhet och de snabba förändringar som pandemin innebar för organisationens förutsättningar. Något som gjorde även enkla beslut svåra. Uppfattningen att de underordnade var rädda för att göra fel delas även av en personalnära chef, vilken såg det som naturligt att bemöta denna osäkerhet hos personalen med ett ökat stöd och bekräftelse i det dagliga arbetet.

...det är väl på något sätt att de vill ha sin närmaste chefs bekräftelse på att de gör rätt, och alla vill ju göra rätt, ingen vill trampa fel och få någon emot sig eller smitta någon ... det är väl ändå ganska naturligt att man i det läget får steppa upp lite. - Holgersson

Beskrivningarna från Gustafsson och Holgersson ger uttryck för en anpassning av ledarskapet under pandemin, till att bli mer bekräftande och stöttande även avseende enkla beslut i det dagliga arbetet. En anpassning som tycks ha skett förhållandevis naturligt. Chefernas agerande även i detta avseende tycks således ha eftersträvat ett bemötande av deras underordnades behov och efterfrågan på ledarskap, vilket innebär att ledarskapet kan beskrivas som format av interaktionen mellan chef och underordnad. Chefernas tolkningar av de underordnades efterfrågade ledarskap tycks därmed ha influerat deras sätt att leda, då cheferna förhållandevis naturligt axlade en mer stöttande och bekräftande roll.

Även om några av cheferna tycks ha axlat rollen som en mer stöttande och bekräftande ledare, var detta inte utan svårigheter. Som påtalat ovan ställdes större krav från underordnade under pandemin på cheferna att veta allt och därmed även kunna tillhandahålla tydliga svar på alla deras frågor. I och med den bristande information som fanns under pandemin och den föränderliga naturen av denna information utgjorde detta en tuff uppgift för cheferna att hantera.

...alltså det är ju såhär att när man väl står här mitt i skiten när det blåser och man måste fatta ett beslut så får man fatta det på de grundvalar man har tillgängliga just här och nu. Och ibland så är det väldigt lite beslutsunderlag man har för att fatta beslut på... - Bengtsson

Beskrivningen från Bengtsson ovan belyser svårigheten med att förväntas fatta 'rätt' beslut och ge tydliga besked, trots den omfattande bristen på information och beslutsunderlag. Detta ger en bild av chefernas problematik med att försöka tillfredsställa förväntningarna från de underordnade, samtidigt som de själva inte visste vad som gällde eller vilka beslut som var 'rätt' att ta. Några av cheferna hanterade denna utmaning med att stålsätta sig i sin position och vad de såg som sin plikt som chef, och fattade de svåra besluten trots att de själva saknade all information eller visste vad som var 'rätt' svar.

...och sen tror jag också det här med snabba beslut, visar man att man kan ta ett beslut och kan ta förändringen så att säga... - Davidsson

*...våga ta ansvar, våga ta beslut, men våga ta ansvar för ditt beslut också.
- Gustafsson*

Dessa uttalanden från Davidsson och Gustafsson ger uttryck för en uppfattning av vikten av att våga fatta de svåra besluten, men att sedan också ta ansvar för de eventuella konsekvenser som följer. De tycks således dela uppfattningen om vikten av att stå stabilt som chef även i oroliga tider, och inte visa sin egen osäkerhet för de underordnade. Ett flertal av cheferna framhöll även vikten av att som ledare vara medveten om hur ens sinnesstämning uppfattades av de underordnade. Något de menade var av stor vikt under pandemin, då de upplevde att de behövde förmedla en bild av sig själva som lugna och trygga.

...också liksom att behålla lugnet. Jag menar, har du en chef som är jättestirrig och orolig och bekymrad, så är det klart att det liksom smittar av sig på medarbetarna. - Holgersson

Holgerssons beskrivning ger uttryck för uppfattningen att en ledares beteende och känslouttryck tenderar att smitta av sig på medarbetarna, och därav kan komma att influera de underordnades upplevelse av situationen. Det understryker såldes ytterligare uppfattningen om vikten att stå stabilt som ledare, oavsett hur hårt det stormar. En uppfattning som tycks ha präglat flera av chefernas agerande under Covid-19-pandemin.

4.3.2 Fokus på inlyssnande och mänskligt ledarskap

Även om många av cheferna till stor del hanterade informationstörsten och efterfrågan på tydliga besked från deras underordnade med att axla rollen som stabil, trygg och tydlig ledare, har en helt annan typ av respons och agerande kunnat urskiljas vilken präglas av helt andra ledaregenskaper än de som framhållits ovan. Denna alternativa syn från några av cheferna gällande vad som kännetecknar ett effektivt ledarskap i tider av kris, tycks grundat i en allmän uppfattning om att olika individer kräver olika typer av ledarskap. Flera av cheferna lyfte svårigheterna med att den situation som uppstod under Covid-19-pandemin, uppfattades och tolkades på olika sätt av olika individer. Som uttryckt av Holgersson: *“alla de här olika individerna som jag har min grupp, alla såg detta på olika sätt..”*. En uppfattning som delades av Andersson och Ivarsson:

Helt plötsligt så blev det uppenbart att man agerar och reagerar väldigt olika på den här typen av kriser. ... visst jag kan säga till mina medarbetare samma sak, men det landar på olika sätt och de behöver olika saker, och det blev ju ännu mer uppenbart under pandemin. - Andersson

...alla tar och tog det väldigt olika, stressnivån hos alla var ju på olika platser och liksom oron för omvärlden eller framförallt oron för ens nära och kära som kanske var liksom ännu kraftigare... - Ivarsson

Beskrivningarna från dessa chefer ger uttryck för svårigheten i att det är först i en krissituation som det visar sig hur olika individer reagerar, vilket uppfattades som ett ökat behov för att

individpassa ledarskapet och bemöta de underordnade på olika sätt beroende på deras individuella beteenden och syn på situationen. Chefernas beskrivningar belyser även svårigheten i att pandemin för vissa underordnade innebar en rädsla för såväl den egna hälsan, som för de närstående. För dessa chefer, vilka underströk vikten av att möta sina underordnade på individnivå och med ett mer personligt förhållningssätt, tycks tyngdpunkten ha legat på andra aspekter än att förmedla en bild av sig själv som den starka ledaren. Istället för ett fokus på tydlighet och stabilitet, framhävs ett mer inlyssnande ledarskap.

...“jag vill gärna informera och jag vill lyssna, eller vi vill det, och ni får komma till oss när det är någonting”, så att de skulle känna att de hade den ventilen. - Andersson

Men framför allt liksom lyssna och ta in perspektiv, och försöka liksom resonera sig fram till en bra lösning så att alla kunde känna sig trygga. - Holgersson

Beskrivningarna från Andersson och Holgersson visar en delad uppfattning om vikten av att vara öppna för att lyssna och ta in sina underordnades åsikter och perspektiv, vilket indikerar ett fokus på att uppmuntra sina underordnade att involvera sig och framföra sina åsikter. Andersson uttryckte det som att ledningen skulle fungera som en “ventil” för de underordnade, där de kände att de kunde vända sig till sina chefer om de behövde prata, vilket även framhölls av Holgersson som en viktig del i att få de underordnade att känna sig trygga i den osäkra situation som pandemin innebar. Uppfattningen om vikten av att vara lyhörd och inlyssnande delades även av Eriksson och Fredriksson, vilka såg detta som en förutsättning för att kunna fånga upp signaler från personalen som behövde hanteras.

...jag försöker vara känslig och lyssna in vad som händer ... om det bubblar i ena hörnan så har man koll på det och vet vad det är som ska fångas upp. - Eriksson

Det är det farligaste du kan göra, att du inte lyssnar på dina medarbetare, eller att du inte är uppmärksam på signaler. - Fredriksson

Detta tydliga fokus avseende att lyssna på sina underordnade och ta in deras perspektiv, indikerar en ambition att uppfattas som en jordnära chef som är öppen för synpunkter och inkluderar sina underordnade. En ambition som inte övergavs under pandemin, trots uppfattningen att de underordnade huvudsakligen efterfrågade ledare som fattade besluten åt dem och pekade med hela handen. Denna konflikt mellan den egna övertygelsen och de underordnades förväntningar på ledarskap lyftes av Andersson:

...jag vill inte påstå att de var så intresserade av att bli lyssnade på. De ville kanske bli lyssnade på sin egen idé, men de ville att jag skulle ha ett svar för att lösa det, och det hade jag kanske inte. - Andersson

Förväntningen på cheferna att tillhandahålla svar och lösningar, bemöttes i dessa fall inte med tydliga besked. Några av cheferna valde istället att förmedla till sina underordnade att de faktiskt inte visste, men att de skulle göra sitt bästa för att hitta en lösning.

Där måste man ju liksom bara lägga sig platt och erkänna att liksom "ja men, jag är lika mycket människa som du är och vi har inte svaren på allt, men efter hand som problemen uppstår så är det klart att vi ska göra vårt yttersta liksom för att hitta så bra lösningar som möjligt". - Holgersson

Uttalandet från Holgersson visar på en stark lojalitet gentemot den egna övertygelsen och de egna värderingarna, samt en uppfattning om vikten av att våga visa sig *mänsklig* som ledare och vara öppen med sina tillkortakommanden. Detta kan således betraktas som en strävan efter att följa sin egen övertygelse avseende vad som utgör en bra ledare, även i tid av kris. Uppfattningen från Holgersson avseende vikten av att våga gå emot förväntningarna på tydliga besked, och istället visa sig *mänsklig* och *ofullkomlig* som ledare, delas av Andersson som även underströk att det vore problematiskt att fatta beslut utan att själv veta vad som är rätt.

...jag skulle ju bara kunna tala om "rätt eller fel eller hit eller dit, du gör rätt, du gör fel, du får gå hem", men det skulle ju bli förödande om jag ska vara riktigt krass, för jag visste ju själv inte om det var rätt eller fel. - Andersson

Denna övertygelse gällande vikten av att våga visa sig *ofullkomlig* och *mänsklig* som ledare, beskrevs av Andersson som en styrka. En uppfattning som delas av Bengtsson. Medan

Andersson beskrev denna sårbarhet som något hen har med sig i sitt ledarskap även i mer stabila tider, uttryckte Bengtsson detta som något som fått betydelse först under pandemin. Detta indikerar att Andersson, likt Holgersson, höll fast vid sina egna övertygelser även under pandemin, medan det i Bengtssons fall kan beskrivas i termer av en mental omförhandling under pandemin avseende vad som utgör en bra ledare.

Men där ligger alltid någonting som gror hos en, just det här med styrkan i att faktiskt våga vara sårbar... - Andersson

...inte alla chefer, men många chefer har väl fattat lite grann att förmågan att kunna visa sig sårbar, eller visa att man inte är perfekt hela tiden, det har snarare blivit en styrka än att det har blivit en svaghet, faktiskt. - Bengtsson

Detta fokus på sårbarhet och mänsklighet kan betraktas som ett tydligt avsteg från de underordnades förväntningar på ledaren att inta rollen som hjälte under kris. Uttalandena från bland annat Holgersson, Andersson och Bengtsson, kan således betraktas som ett ställningstagande var de valde att göra motstånd mot förväntningarna på dem att axla hjälterollen, genom en strävan efter att agera som en medmänniska snarare än en övermänniska. Detta kan betraktas som ett försök att närma sig sina underordnade och knyta an till dem på ett mer personligt plan, men går alltså tydligt emot det ledarskap som tycks ha efterfrågats av deras underordnade under pandemin. Detta fokus på ett mer avskalat och personligt ledarskap, tog sig även uttryck i en uttalad strävan efter att vara en närvarande, tillgänglig och transparent chef. Fredriksson framhåller detta som av stor betydelse för ledarskapet oavsett situation.

..att vara en närvarande och tillgänglig chef, oavsett om det är medgång eller motgång eller så. Jag tror att det är liksom A och O för ett bra ledarskap, faktiskt. Att inte gömma sig någonstans. - Fredriksson

Uttalandet från Fredriksson ovan ger uttryck för ett fokus på transparens, vilket kan ses som ett försök att bygga tillit och förtroende i relationen med sina underordnade genom att “inte gömma sig någonstans”. Fredriksson uttryckte vidare vikten av att upprätthålla en dialog med sina medarbetare under pandemin: “...att man håller en bra dialog och en diskussion med sina

medarbetare.” Denna uppfattning delades av Andersson, som framhöll att det inte räckte med att tillhandahålla information, utan att situationen krävde kontinuerliga samtal med personalen.

Det var väldigt så här krisstämning under den perioden. Men det du löser det, för vår del, genom ett idogt samtalande kontinuerligt. ... Kommunikation, och inte bara liksom information, är jätteviktigt. - Andersson

Dessa uttalanden påvisar en oenighet mellan chefer och underordnade, gällande hur ledarskapet skulle ta sig uttryck under pandemin. De underordnade efterfrågade tydlig information och besked, medan cheferna ansåg det viktigt att framhålla att de inte hade alla svar och försökte bemöta de underordnades förväntningar genom att diskutera, samtala och lyssna in deras perspektiv. Några av de chefer som gav uttryck för övertygelsen att ett mer mänskligt och inlyssnande ledarskap var rätt väg att gå, har dock i viss utsträckning även framhållit vikten av att inge den trygghet och stabilitet som beskrivs ovan, vilket indikerar en slitning mellan de underordnades förväntningar och chefernas egna övertygelser. En balansgång vars svårigheter fångas väl in i detta uttalande från Bengtsson:

...det här är en rätt svår kombo ska jag vara ärlig att säga. Alltså, om man försöker visualisera det här så har ni å ena sidan den där trygga, starka chefen som står jävligt stabilt när det blåser i omvärlden. Som samtidigt då ska vara omtänksam och ömsint och gärna bjuda på sin personliga sårbarhet och sina tillkortakommanden.. Alltså det.. det är ingen alldeles enkel roll att rodna i. Absolut inte omöjligt, det säger jag inte, utan tvärtom. Det är klart att vi ska klara av att balansera alla de här sakerna som chefer. - Bengtsson

Beskrivningen från Bengtsson visar på uppfattningen att det är en chefs ansvar att kunna balansera alla de krav och förväntningar på ledarskap som grundas såväl i egna övertygelser som på behoven från underordnade. Denna beskrivning kan således betraktas som en syn på ledarskapet som format av såväl de underordnades som ledarens egen uppfattning gällande vad som utgör en bra ledare, vilket sätter interaktionen mellan de två parterna och deras förväntningar i centrum. Svårigheten i att balansera dessa motsträviga förväntningar kunde dock även leda till att cheferna tydligt backade undan från sina underordnades krav och istället ställde krav på dem att agera självständigt:

...jag tänkte inte vara den allvetande i detta eftersom det hela tiden uppdaterades. Det var lite upp till var och en också, att ta reda på fakta.

- Andersson

Uttalandet från Andersson ger uttryck för ett tydligt motstånd mot att inta rollen som den allvetande chef de underordnade efterfrågade, vilket även visar på en motgående förväntning från chef till underordnade att ta ansvar.

För att sammanfatta kan chefernas uppfattningar gällande vilken typ av ledarskap som efterfrågades under Covid-19-pandemin överlag beskrivas vara av liknande karaktär. Deras sätt att bemöta denna efterfrågan skiljer sig dock åt, då en del av cheferna svarade på denna efterfrågan genom att försöka tillmötesgå förväntningarna från de underordnade, medan andra så långt det var möjligt försökte följa sina egna värderingar och övertygelser, och därmed i viss mån kan sägas ha motsatt sig de underordnades krav.

4.4 Följarnas roll i konstruktionen av ledarskapet

Som påvisats i ovanstående avsnitt förelåg enligt chefernas uppfattningar en relativt universell uppfattning från de underordnade gällande vilken form av ledarskap de ansåg vara effektivt under en kris av extrem karaktär såsom Covid-19-pandemin. Denna observation kan relateras till implicita ledarskapsteorier, särskilt då många av de förväntningar som ledarna upplevde ställdes på dem kan sägas gå i linje med romantiserade former av ledarskap. Detta då den upplevda efterfrågan från följarna gällande att vara allvetande och förberedd på alla möjliga situationer som kunde uppstå under pandemin, visar på en idealbild som förutsätter att ett starkt ledarskap är lösningen på problemen och förbiser eventuella svårigheter såsom den informationsbrist som rådde. En sådan romantisering av ledarskapet innebär även ett avsteg från följarcentrerade perspektiv såsom 'följare som substitut för ledare' och 'följare som ledare'. Då dessa teorier utvecklades i syfte att tona ned ledarens betydelse och istället belysa följarnas roll i ledarskapet, kan observationerna från det empiriska materialet sägas utgöra en motpol som istället tydligt värdesätter ledarskap och ledarens roll under krissituationer.

Den psykoanalytiska synen på ledarskap utgör ett ytterligare perspektiv genom vilket vi kan förklara de romantiserade bilder av ledarskap som cheferna upplevde att deras underordnade

efterlyste, då förväntningarna från de underordnade av ett flertal chefer uppfattades som behov för vägledning och trygghet, vilket kan liknas vid att cheferna sågs upp till som en trygg föräldrafigur. Även förväntningen på cheferna att tillhandahålla medicinsk rådgivning och bedöma sina underordnades sjukdomssymtom, för att avgöra huruvida de kunde återgå till kontoret, kan liknas vid den uppgift som regelbundet faller inom rollen som förälder - att bedöma konsekvenserna av sitt barns sjukdomssymtom. Dessa förväntningar, utöver att kunna tolkas som exempel på hur ledare förväntades inta föräldraroller, utgör även ytterligare exempel på den romantisering av ledarskapet som var närvarande under krisen. Detta då ledare förväntades fatta alla beslut och i högre utsträckning bekräfta de underordnade i deras dagliga arbete, även i de avseenden som under vanliga omständigheter hade kunnat hanteras av personalen själva.

4.5 Ledarnas roll i konstruktionen av ledarskapet

Som påvisats ovan har chefernas sätt att leda under Covid-19-pandemin varierat i förhållandevis stor utsträckning, trots att deras uppfattningar om vad som efterfrågas av deras underordnade kan sägas vara av liknande karaktär. Ett mönster som framträtt i analysen av materialet, och som potentiellt kan utgöra en del i förklaringen bakom dessa skilda förhållningssätt, är att de underordnades förväntningar tolkades på olika sätt av de olika cheferna. En efterfrågan på en viss egenskap eller ett visst beteende tycks ha uppfattats som behov för olika typer av ledarskap, beroende på tolkningen hos den individuella chefen. De chefer som agerade på den upplevda efterfrågan för information och tydlighet med att peka med hela handen och ge tydliga direktiv, gav uttryck för detta som ett sätt att skapa enighet och en gemensam bild av situationen. De underordnades efterfrågan på tydlighet tycks således ha uppfattats som en konsekvens av den stora mängd information som florerade i samhället, vilken även innehöll motsägelsefulla budskap som sedermera skapade splittring bland de underordnade gällande hur de förhöll sig till pandemin.

Ett möjligt sätt att se på detta fenomen är genom implicit ledarskapsteori, då chefernas villighet att axla rollen som tydlig ledare och peka med hela handen tycks ha varierat beroende på *tolkningen* av de underordnades förväntningar och efterfrågan. I de fall då förväntningarna sågs som uttryck för en efterfrågan på stabilitet och trygghet kan rollen sägas ha axlats förhållandevis naturligt av ett flertal chefer, medan en efterfrågan på vad som uppfattades som en auktoritär roll

axlades högst motvilligt eller inte alls. Detta agerande kan beskrivas i termer av den romantisering av ledarskapet som tenderar att omgärda traditionella bilder av den ideala ledaren, då beskrivningarna från några av cheferna indikerar att de såg det som sitt *ansvar* som ledare att stå stabilt och inge trygghet, oavsett hur hårt det stormade och hur lite de visste om vad som skulle hända. Detta är av intresse utifrån ett psykoanalytiskt perspektiv, då ledare utifrån detta synsätt tenderar att axla en slags föräldraroll under kris, vilket för vissa chefer tycks stämma, men då mot bakgrund av tolkningen att dessa egenskaper har en positiv underton, såsom trygghet och stabilitet. Gemensamt för *dessa* chefers agerande är dock att de beaktat följarnas förväntningar i sitt sätta att leda, även om synen på dessa förväntningar påverkats av chefernas egna tolkningar. Chefernas agerande ger således intryck av en syn på följarna som aktiva deltagare i konstruktionen av ledarskapet, då de framhåller sitt ledarskap under pandemin som influerat av följarnas förväntningar och behov.

Som en tydlig motpol till de chefer som med varierande entusiasm tog hänsyn till de underordnades förväntningar och axlade det ledarskap dessa förväntningar tolkades som uttryck för, återfinns de chefer vars agerande kan beskrivas i termer av ett motstånd mot följarnas förväntningar. Som påtalats ovan tycks detta motstånd delvis grundat i chefernas uppfattning att de behövde individanpassa sitt ledarskap i större utsträckning under pandemin, mot bakgrund av de stora skillnaderna mellan olika individers syn på pandemin. Det breda spannet av åsikter tycks således ha tolkats av dessa chefer som ett behov för dem att närma sig sina underordnade och bemöta dem på ett mer personligt plan. Det ledarskap som sedermera framhölls av cheferna karaktäriserades av ett fokus på att föra dialog med sina underordnade, samt att lyssna och ta in deras åsikter och perspektiv.

Att eftersträva involvering av de underordnade och ett inlyssnande ledarskap, indikerar en uppfattning om att dessa besitter förmågan att bidra med värdefulla insikter och synpunkter, samt att de är mogna nog att inkluderas i beslutsfattande och ta ansvar för sitt eget agerande. Utifrån ett psykoanalytiskt perspektiv kan cheferna mot bakgrund av detta inte sägas betrakta sina underordnade som 'barn' i behov av föräldraskap, utan mer som intellektuellt och mognadsmässigt jämlika. Dessa chefer gav vidare uttryck för att det nästintill 'militäriska ledarskap' som de upplevde efterfrågades av de underordnade, inte överensstämde med deras egna övertygelser avseende vad som karaktäriserar en bra ledare och ett bra ledarskap. Ett sätt att

se på detta är att dessa chefer tycks vara starkt lojala mot sina egna övertygelser och således inte vill axla en ledarroll som de menar skulle göra dem till en dålig ledare. Som uttryckt av Andersson:

...jag skulle ju bara kunna tala om "rätt eller fel eller hit eller dit, du gör rätt, du gör fel, du får gå hem", men det skulle ju bli förödande om jag ska vara riktigt krass, för jag visste ju själv inte om det var rätt eller fel. - Andersson

Andersson med flera valde istället att framhäva sin ofullkomlighet i denna situation och förklara att de inte heller hade några svar att ge. Att vara transparent som ledare samt att våga visa sig mänsklig och sårbar i den osäkra situation som pandemin innebar, framhölls av dessa chefer som en styrka. Deras agerande visar således på att deras tillhandahållna ledarskap i betydligt större utsträckning färgades av deras egna värderingar och övertygelser om vilket agerande som var lämpligt, än vad det influerades av följarnas förväntningar och uttryckta behov.

Som vi framhållit ovan utgör detta agerande ett tydligt avsteg från de förväntningar cheferna uppfattade från deras underordnade under pandemin och därmed även ett avsteg från den romantiserade bilden av ledarskapet, var ledaren axlar rollen som en stabil, stark och hjälteliknande ledare. Dessa chefer tycks istället vägledas av uppfattningen att ett deltagande och mänskligt ledarskap är rätt väg att gå, även i tid av kris och oavsett om det är detta som efterfrågas av dem eller ej.

5. Diskussion

I följande avsnitt kommer de empiriska fynden att ställas i relation till befintlig forskning. De inledande tre delarna behandlar de tre huvudspår vi identifierat gällande hur ledarna förhöll sig till följarnas efterfrågan på ledarskap. I den avslutande delen konkretiseras problematiseringen av dessa fynd, i syfte att nyansera befintlig teori.

Vi har genom analysen visat att det förelåg splittringar mellan chefernas uppfattningar och de underordnades påstådda uppfattningar avseende vilken form av ledarskap som var lämpligt under Covid-19-pandemin. Empirin demonstrerar dock att chefernas bemötande skiljde sig åt, trots att deras beskrivningar av de underordnades förväntningar kan sägas vara relativt samstämmiga. Vissa chefer valde att i varierande utsträckning anamma den roll som följarna tycks ha försökt konstruera, medan andra chefer ansåg att den efterfrågade rollen stred mot deras egna värderingar och ledarskapsideal och därför valde att inte möta de förväntningar som ställdes på dem då de upplevde att detta riskerade att göra dem till sämre ledare.

5.1 Konsensus mellan ledare och följare

Våra empiriska fynd visar på att *vissa* chefer valde att axla den roll som förväntades av dem då deras underordnade ställde högre förväntningar på tydlighet och mer information. Några av cheferna som valde att axla denna roll uttryckte det som en självklarhet och verkar därför dela en liknande implicit ledarskapsbild som deras underordnade, vilket gjorde processen att uppnå konsensus mellan de båda parterna synsätt relativt smärtfri. Majoriteten av cheferna beskrev en ökad efterfrågan på tydlighet och information från sina underordnade under pandemin, en förväntning som ofta uppfattades av cheferna som ett ökat behov för trygghet och en ledare som intog rollen av en “*stabil fyr*”. Vad detta kan indikera är att dessa chefer, i enlighet med deras underordnade, kan sägas ha en romantiserad bild av sitt eget ledarskap där underordnades förväntningar växlas upp till någonting större och mer betydelsefullt än vad det kanske egentligen är, vilket sedermera förstärker chefernas egen självkänsla och framhäver vikten av deras ledarskap (Meindl, Ehrlich och Dukerich, 1985). Det bekräftar också till viss del den tes i litteaturöversikten som problematiserar teorin om romantisering av ledarskap, nämligen att det förutsätts finnas en underliggande vilja och strävan från ledare att leva upp till de romantiserade

förväntningar som ställs på dem. Detta kan också förstås genom ett koncept presenterat av Junker och van Dick (2014) kallat: *“the ought self”*. Detta koncept förklarar att ledare ibland formar sitt ledarskap, inte efter vad följare faktiskt efterfrågar, utan utefter vad ledare själva tror att deras följare förväntar sig av dem. Romantiseringen av följarnas förväntningar till någonting mer grandios skulle således kunna förstås genom att ledarna själva anpassar sitt ledarskap efter vad de tror att följarna efterfrågar baserat på ledarnas egna ledarskapsideal, istället för att anpassa det efter följarnas konkreta förväntningar och begär.

Denna uppfattning hos några av cheferna, gällande att de under Covid-19-pandemin hade ett ansvar att axla rollen som stark, stabil och trygg ledare, tycks ha drivits på av de underordnades förväntningar och behov för ett mer tydligt ledarskap. Detta kan potentiellt förstås utifrån beskrivningen från Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985) avseende att en romantisering av ledarskapet kan ha en inverkan på ledarens självbild, genom ett stärkt självförtroende och en övertygelse om att dennes handlingar är av stor betydelse för att lösa de problem som uppstår. Uppfattningen om vikten av att inge stabilitet och trygghet då situationen blev instabil och osäker, går även i linje med beskrivningen från Gabriel och Carr (2002) vilka framhåller att ledare tenderar att omforma sin identitet under kris till att efterlikna en trygg föräldraroll genom vilken de kan ingjuta förtroende i sina följare.

Att ledarskapet inom ramen för denna kontext konstruerats genom en efterfrågan på en viss typ av ledarskap från följarna, vilken uppfattats och tolkats av ledarna för att sedermera mynna ut i ett bemötande, visar på att följarna i detta fall kan tillskrivas rollen som konstruktörer av ledarskapet. Detta bekräftas av tidigare forskning på området, vilken ställer interaktionen mellan ledare och följare i centrum genom att betrakta dem som konstruktörer av ledarskap (DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Grant, 2010; Shamir, 2007). Följarna förmedlar även genom sina uttryckta förväntningar vilken typ av handlingar de anser utgöra ledarskap i den aktuella kontexten, vilket går i linje med vad som framhålls av Jackson och Parry (2018).

I denna process inom vilket ledarskapet konstrueras kan följarna därmed sägas inneha en central roll. Som demonstrerat ovan är även ledarna delaktiga i konstruktionen av ledarskapet genom att inkludera sina egna implicita ledarskapsbilder i bemötandet av förväntningarna, men det kan ändå sägas vara följarna som dikterar de övergripande termerna för konstruktionen av ledarskapet. I termer av det implicita kontrakt som enligt Jackson och Parry (2018) kan sägas

föreligga mellan ledare och följare, kan relationen mellan de två parterna i detta avseende beskrivas som förhållandevis balanserad då ledarna uppvisar villighet att tillhandahålla det 'tydliga' och 'starka' ledarskap som deras följare efterfrågade. Denna egenskap, att stå redo att tillhandahålla det efterfrågade ledarskapet på begäran från sina underordnade, går i linje med vad som förväntas av ledare enligt teorin om 'ledarskap på begäran' (Blom & Alvesson, 2014). Det tycks dock i detta fall råda konsensus mellan ledare och följare gällande vad som är ledarens ansvar i denna kontext, vilket medför att cheferna även kan sägas ha agerat mot bakgrund av sina egna övertygelser. Att samtliga chefer uppfattade att kraven på dem som ledare *ökade* under pandemin, visar även på kontextens betydelse. Detta då det tydligt visar att följarna såg behov för ledarskap under pandemin, vilket enligt Blom och Alvesson (2014) samt Kerr och Jermier (1978) inte gäller för alla typer av situationer.

5.2 Kompromiss mellan ledare och följare

Vår analys av det insamlade materialet visar vidare att ett antal chefer tog sig an den roll som förväntades av dem men samtidigt uttryckte att de besvärades av att ta sig an en mer auktoritär och direktiv roll. Deras motvillighet att axla denna roll tycks grundat i att detta inte var en del av deras 'vanliga' ledarskap, men detta mentala motstånd åsidosattes då de såg ett behov av att anpassa sitt ledarskap till situationen och deras underordnades förväntningar. Vid en process likt denna blir interaktionen mellan olika aktörers idealbilder av ledarskap mer framträdande, då det tydligt framgår en splittring mellan ledarnas och följarnas uppfattningar avseende vad som utgör idealt ledarskap. Denna inre konflikt hos ledarna kan beskrivas i enlighet med det som framhålls av Lord, Foti och Phillips (1982), gällande att ledarna placeras in i kategorier baserat på deras demonstrerade ledaregenskaper. Att axla ett mer auktoritärt ledarskap kan således ha betraktas av cheferna som ett sätt att placera sig i en kategori av ledare de inte känner överensstämmer med deras egna övertygelser gällande vad som utgör en bra ledare.

Detta indikerar även att den romantiserade bilden av ledarskapet där ledaren axlar rollen som hjälte (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985) eller föräldrafigur (Gabriel & Carr, 2002) under kris inte i samma utsträckning präglar dessa chefers synsätt, då de såg dessa förväntningar från sina underordnade som betungande och i vissa avseenden orimliga. Detta illustrerar till viss del ett övergripande problem med teorin rörande 'romantisering av ledarskap', nämligen att den i någon

mån förutsätter att ledare strävar efter att uppnå dessa ideal. Det motsäger således även antagandet att en romantisering av ledarskapet från följarnas sida ingjuter självförtroende i ledare och stärker dennes uppfattning om att ledarskap är lösningen på problemen.

Trots denna inre konflikt gav dessa chefer uttryck för att enligt bästa förmåga försöka tillmötesgå förväntningarna från deras underordnade, vilket visar på uppfattningen att det är de underordnade som dikterar villkoren för ledarskapet och därmed kan betraktas som konstruktörer (Jackson & Parry, 2018). En möjlig orsak till ledarnas strävan efter att tillmötesgå följarnas förväntningar fångas in av de chefer som uttryckte att ett misslyckande att leva upp till följarnas förväntningar, medförde att deras följare såg dem som misslyckade ledare. Detta går således i linje med det synsätt som framhålls av Neuberger & Kompa (1993, återgiven i Rybnikova, 2017) var ledare anses misslyckade, inte mot bakgrund av deras personliga attribut, utan för att de misslyckats med att leva upp till det glorifierade ideal som tillskrivits dem av följarna.

I termer av det implicita kontrakt som beskrivs av Jackson och Parry (2018) indikerar den inre konflikt hos cheferna som de underordnades förväntningar medförde, en brist på konsensus mellan ledare och följare gällande vad som utgjorde ledarnas ansvar i den aktuella kontexten. Ledarna tycks dock ha valt att acceptera följarnas förväntningar istället för att ifrågasätta dess rimlighet öppet, vilket kan beskrivas i termer av en kompromiss från ledarnas sida. Interaktionen mellan ledare och följare kan således i detta fall sägas likna det som Blom och Alvesson (2014) benämner 'ledarskap på begäran', i det avseende att cheferna agerade på medarbetarnas begäran om ledarskap och därmed lät dem diktera villkoren för ledarskapet i den situation som förelåg. Det är mot bakgrund av detta tydligt att de underordnades förväntningar påverkade chefernas bild gällande vilket ledarskap som krävdes i den aktuella kontexten. Vi menar vidare att detta ytterligare demonstrerar hur idealbilder av ledarskap tenderar att vara kontextbaserade, då det ledarskap som blev relevant under Covid-19-pandemin inte nödvändigtvis överensstämmer med det ledarskap som cheferna ansåg relevant under mer normala förhållanden.

5.3 Kollision mellan ledare och följare

En tydlig trend som identifierats i de följarcentrerade perspektiv vi studerat är att det genomgående förutsätts att ledare alltid har en ambition att aktivt leda. Detta även i de koncept var följaren tillskrivs en betydande roll, såsom 'följare som substitut för ledare' (Jackson & Parry, 2018; Kerr & Jermier, 1978), samt 'ledarskap på begäran' (Blom & Alvesson, 2014). Ett flertal av de teorier som studerats förutsätter också i någon mån att även ledare har en romantiserad bild av ledarskapet och därigenom en positiv inställning till att, i tider av kris och osäkerhet, axla den roll som kan likställas vid en hjälte eller föräldrafigur (Gabriel & Carr, 2002; Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Mot bakgrund av den analys av vårt empiriska material som presenterats ovan menar vi dock att dessa antaganden utgör brister i dessa teorier, då delar av vårt material kan sägas ge uttryck för ett förhållningssätt vilket fordrar en problematisering av dessa antaganden.

Som framhållits ovan valde ett flertal av cheferna att tillmötesgå förväntningarna på ledarskap från sina underordnade under Covid-19-pandemin, även om detta tycks ha varit med varierande entusiasm. Ett alternativt mönster har dock framträtt i materialet, var en del av cheferna gjorde tydligt motstånd mot att tillhandahålla den typ av ledarskap som deras underordnade efterfrågade i den pandemiska kontexten. Det ledarskap som dessa chefer tycks ha eftersträvat, och som ger uttryck för deras ledarskapsideal, kan beskrivas som mer inlyssnande, människonära och relationsorienterat med ett större fokus på sammanhållning, gemensamma lösningar och en 'vi'-känsla. Detta synsätt kan således sägas ge uttryck för en strävan efter att involvera deras underordnade i ledarskapsprocessen, vilket därmed kan beskrivas som en strävan efter samkonstruktion av ledarskapet (DeRue & Ashford, 2010; Jackson & Parry, 2018; Shamir 2007).

De ledaregenskaper som dessa chefer framhöll som betydelsefulla, är sådana som utifrån en studie genomförd av Junker och van Dick (2010) kan anses vara universellt eftertraktade. Detta är dock inte någonting som reflekteras i vårt empiriska material, vilket snarare visar på att dessa egenskaper avvisades av de underordnade under pandemin till fördel för mer tydliga direktiv och auktoritärt ledarskap. Detta påvisar svårigheten i att definiera egenskaper som 'universellt eftertraktade' då vi finner att kontext spelar en avgörande roll i denna bedömning. Kontext övervägs sällan i implicita ledarskapsteorier, varvid ledareffektivitet bedöms utifrån överensstämmelse mellan ledarens och följarnas ideal, oberoende av vilken kontext de sätts i.

Kontext spelar även en avgörande roll i det avseende att den kan manipuleras av ledare och följare för att legitimera behovet av vissa former av ledarskap. Mot bakgrund av chefernas beskrivning av pandemin och följarnas förväntningar kan det sägas indikera en gemensam uppfattning mellan underordnade och chefer gällande att pandemin, utifrån Grints (2005) terminologi, utgör såväl ett komplext som kritiskt problem. Trots denna konsensus kan vi i detta fall notera att det ledarskap som efterfrågades av de underordnade går mer i linje med det auktoritära ledarskap som associeras med kritiska problem, medan det ledarskap som cheferna eftersträvade går mer i linje med komplexa problem, var ledare mer fördelaktigt agerar analytiskt och utforskande då situationen är osäker och ett rätt svar inte alltid är självklart. Denna skillnad i positionering och tillvägagångssätt kan, utifrån Grints (2005) terminologi, beskrivas som en politiskt motiverad manipulering av den aktuella kontexten. Detta illustrerar även att studiens pandemiska kontext medför en intressant problematisering, då den bäddar för att ifrågasätta nyttigheten i de befintliga teorier som i nuläget eftersträvar en kartläggning av olika uppfattningar om vad som utgör effektivt ledarskap.

Vidare indikerar chefernas motstånd mot de underordnades efterfrågan på ett mer auktoritärt ledarskap en tydlig strävan efter att tillhandahålla ett ledarskap som överensstämmer med deras egna ledarskapsideal, vilket enligt van Gils, van Quaquebeke och van Knippenberg (2010) ingjuter en känsla av effektivitet i det egna ledarskapet. Vårt material ger således uttryck för att pandemin utgjorde en kontext inom vilken diskrepansen mellan ledarnas och följarnas ledarideal var så betydande att ledarskapet påverkades. Mot bakgrund av det som beskrivs av Jackson och Parry (2018) som ett implicit kontrakt mellan ledare och följare, kan vi i detta fall se en tydlig brist på konsensus mellan ledare och följare vilket kan beskrivas i termer av en kollision mellan två ideal. Genom att cheferna valde att inte tillmötesgå de förväntningar deras underordnade ställde på dem, då dessa inte stämde överens med chefernas egna ideal, utövades en form av ledarskap som inte fullt ut motsvarade de underordnades förväntningar. Utifrån ett följarcentrerat perspektiv, var följarna anses ha makten att avgöra huruvida ledarens handlingar utgör ledarskap eller ej (Jackson & Parry, 2018), skulle detta således kunna betraktas som ett bristande ledarskap.

Motståndet från dessa chefer, gällande att axla den efterfrågade ledarrollen, kan även sägas peka ut en brist i den psykoanalytiska teorin om ledarskap, vilken förutsätter att ledare under kris naturligt intar en föräldraroll. Detta samtidigt som följarna tenderar att inta en mer

‘barnliknande’ roll där de avsäger sig ansvar och självständighet, vilket istället förpassas över till ledaren (Gabriel & Carr, 2002). Denna teori förutsätter således att ledaren accepterar att följarna intar en barnroll och slutar ta ansvar genom att själv axla en ‘föräldraroll’, vilket går emot vad vi ser i materialet genom citat såsom “...*jag tänkte inte vara den allvetande i detta eftersom det hela tiden uppdaterades. Det var lite upp till var och en också, att ta reda på fakta.*”. Detta ger intrycket av att cheferna istället försökte interagera med sina följare utifrån den mognad och självständighet som de ansåg dem besitta, istället för att axla det ansvar som sköts över på dem av följarna.

Mot bakgrund av ovan förda diskussioner, var våra empiriska fynd relaterats till befintlig teori, har vi identifierat en del i våra observationer som vi menar inte kan förklaras enbart utifrån på området befintliga teoretiska koncept. I avsnittet nedan framhävs och konkretiseras dessa fynd, för att sedermera nyansera koncepten ‘romantisering av ledarskap’, ‘ledarskap på begäran’ och ‘följare som medkonstruktörer av ledarskap’.

5.4 Att förhandla eller inte förhandla? - Det är frågan

5.4.1 Romantisering av ledarskap

Genomgående i vår analys av det empiriska materialet har vi gjort observationer vilka vi menar kan förstås i termer av en romantisering av ledarskapet (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985), främst beträffande de förväntningar cheferna uppfattade ställdes på dem av deras underordnade i den pandemiska kontexten. Detta då förväntningarna betraktades som mycket högt ställda, och i många fall rent av orimliga. Cheferna gav uttryck för att de förväntades veta allt, kunna allt, samt på ett stabilt och förtroendeingivande sätt vägleda sina underordnade genom krisen. Detta trots att läget var så osäkert att cheferna ofta inte heller visste vad som gällde, vad som skulle hända eller vilka beslut som var rätt att ta. Dessa förväntningar från de underordnade kan således sägas ge uttryck för deras implicita uppfattningar gällande hur en ledare bör agera under kris, vilka tycks vara präglade av den romantiserade bilden av ledarskapet då de ger uttryck för en syn på ledaren som av oproportionerligt stor betydelse för organisationen. Cheferna förväntas således i egenskap av ledare leva upp till ett hjälteideal, var de undanröjer osäkerhet och löser alla problem åt sina underordnade (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985).

Enligt Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985) tenderar uttryck för en sådan romantisering från följarnas sida att stärka ledarens självförtroende och övertyga denne om sin egen betydelse. En romantiserad bild hos följarna tenderar således utifrån detta synsätt att färga av sig på ledaren, vilket då medför att båda parter betraktar 'starkt' ledarskap som en universell lösning. Utifrån detta synsätt torde ledare i en kriskontext förhållandevis naturligt tillskriva sig själv denna typ av betydelse och sedermera betrakta det som sitt ansvar att axla 'hjälterollen'. En uppfattning som borde förstärkas ytterligare i det fall att även följarna ger uttryck för denna romantisering. Detta synsätt förutsätter dock att det finns en vilja och ett driv från ledare att leva upp till den romantiserade bild av ledarskapet som följare tenderar inneha, vilket vi menar är problematiskt.

Mot bakgrund av vårt empiriska material vill vi framhålla att detta kan ta en alternativ riktning, då agerandet från några av de tillfrågade cheferna tycks syfta till att tona ned den romantiserade bilden av ledarskapet. Genom uttryck som "*jag är lika mycket människa som du*", menar vi att dessa chefer istället kan sägas försöka framhäva sin mänsklighet, vilket därmed visar på ett tydligt motstånd mot idealbilden av en allvetande, stark och hjälteliknande ledare. Dessa chefer kan således sägas göra motstånd mot romantiseringen av deras ledarskap, istället för att influeras och låta den prägla deras självbild. Detta fenomen, var cheferna inte enbart besvärades av den romantiserade idealbild som de förväntas leva upp till under kris utan även lägger kraft på att framhäva sin egen ofullkomlighet, belyser en alternativ aspekt av ledarskapsromantisering vilken vi menar förtjänar att lyftas fram. Vi föreslår att detta agerande från cheferna kan beskrivas i termer av en *avromantisering* av ledarskapet, då det syftar till att tona ned den hjälteliknande idealbild som romantiseringen av ledarskapet framställer. Detta agerande tycks bottna i chefernas implicita föreställningar avseende vad som karaktäriserar en bra ledare, vilka således inte tycks ha påverkats nämnvärt av de förväntningar som uppstod i den pandemiska kontexten.

5.4.2 Ledarskap på begäran

Denna brist på konsensus mellan cheferna och deras underordnade som framhållits ovan, avseende vilken typ av ledarskap som var lämpligt i den aktuella kontexten, menar vi även medför en problematik för konceptet 'ledarskap på begäran'. I konceptet tillskrivs följare en central roll för konstruktionen av ledarskapet, då de anses ha makten att diktera såväl vad som utgör ledarskap som huruvida det behövs eller ej. Blom och Alvesson (2014) grundar detta synsätt i tanken att följare inte har ett konstant behov för ledarskap, utan att de begär ledarskap

när de är i behov av det och således beslutar i vilka avseenden de identifierar sig som följare. Mot bakgrund av detta tillskrivs ledaren en form av 'stand-by'-roll, var de inväntar följarnas efterfrågan och tillhandahåller ledarskap i de situationer det begärs. Om följarna inte begär ledarskap är det således upp till ledaren att övertyga dem om behovet för detta (Blom & Alvesson, 2014).

Mot bakgrund av våra empiriska fynd menar vi dock att dessa antagande tål att problematiseras, då vi noterat en alternativ aspekt av detta koncept. Vad vi observerat i materialet är att agerandet från de underordnade i stort kan beskrivas i termer av 'ledarskap på begäran', då den pandemiska kontexten tycks ha utgjort en situation var de såg behov för 'starkt' ledarskap och begärde detta från sina chefer. Utifrån Blom och Alvessons (2014) terminologi kan således de underordnade sägas identifiera sig själva som följare i den aktuella kontexten, och sedermera diktera villkoren för ledarskapet och därmed även för sitt eget följarskap. Chefernas respons på de underordnades begäran kan dock inte beskrivas i termer av den 'stand-by'-roll som de tillskrivs i teorin, då de uppvisar ett tydligt motstånd mot att tillhandahålla det ledarskap som deras underordnade begär. Istället för att bemöta deras begäran om ett starkt och tydligt ledarskap argumenterar dessa chefer för behovet av ett alternativt ledarskap, var dialog med de underordnade och ett inlyssnande förhållningssätt står i fokus. Cheferna kan således sägas, i likhet med deras underordnade, försöka diktera villkoren för ledarskapet i den aktuella kontexten.

Mot bakgrund av detta föreslår vi att situationer kan uppstå då *även* ledarna kan behöva övertygas om behovet för ett visst ledarskap. Detta då vårt material kan sägas ge uttryck för att ledare och följare i denna kontext hade olika föreställningar om vilket ledarskap det fanns behov för. Ett möjligt sätt att belysa detta är i termer av en förhandling mellan ledare och följare, var de båda parterna försökte övertyga varandra om sin ståndpunkt.

5.4.3 Följare som medkonstruktörer av ledarskap

Ovan diskussion illustrerar ett gemensamt mönster mellan två olika teorier som lider av liknande teoretiska brister. Denna bristfällighet grundar sig i antagandet att ledare står redo att tillmötesgå de förväntningar och ledarskapskonstruktioner som följarna framhåller, oberoende av ledarens egna övertygelser och värderingar. Med bakgrund i detta menar vi således att vissa följarcentrerade perspektiv på ledarskap tillskriver ledare en liknande roll till den som följare

antar i ledarcentrerade perspektiv, nämligen den av 'passiva mottagare till ledarskap' (Jackson & Parry, 2018). Inom dessa teorier kan det således sägas att ledarna degraderas till passiva mottagare av följarnas konstruktioner och reduceras till inte mycket mer än ett verktyg genom vilket ledarskap utövas.

Teorin om följare som medkonstruktörer av ledarskap erbjuder till viss del en kontrast till detta problem då den tillskriver ledare såväl som följare en likvärdig roll i skapandet av ledarskap. Teorin framhåller att konstruktionen av ledarskap består i en sorts förhandling inom vilken ledarskap definieras utifrån båda parter implicita ledarskapsbilder, varvid parternas mål är att uppnå en kompromiss mellan deras båda synsätt (DeRue & Ashford, 2010; Shamir, 2007). Vår empiri går i linje med teorins beskrivning av att ledarskap formas i en förhandling, men avviker från antagandet ovan gällande att båda parter aktivt samarbetar för att nå en kompromiss, samt att de kollektivt skapar mening (Fairhurst & Grant, 2010). Vi finner istället att det ibland uppstår en konflikt mellan ledare och följares idealbilder, var parternas egna övertygelser ibland är överordnade intresset av att uppnå en gemensam kompromiss och således få till stånd någon form av ledarskap.

Detta menar vi kan relatera till den kriskontext inom vilken studien grundas, då vissa chefer uttryckte att ett avsteg från deras egna övertygelser hade lett till dåligt ledarskap, samt att en efterlevnad av följarnas förväntningar hade fått ”förödande” konsekvenser. Kriskontexten ställer således vikten av ledarnas egna värderingar och övertygelser på sin spets, då många chefer ger intrycket av att allvaret i situationen inte erbjöd dem något spelrum att pröva andra former av ledarskap. Då de beslut som cheferna fattade under pandemin kunde ha allvarliga konsekvenser, som illustrerat av citatet: “*Vi ska inte glömma, det var på liv och död.*”, blev ledarnas tilltro till sina egna ideal och värderingar mycket mer centrala då varje beslut var avgörande. Detta demonstrerar ytterligare ett problem med teorin, nämligen att den förutsätter att det finns en övergripande villighet från ledarnas sida att förhandla och kompromissa på deras egna ledarskapsideal. Beroende på kontexten är detta dock inte alltid fallet då ledare ibland uppfattar att det krävs att deras ledarskap grundas i de värderingar och den erfarenhet som de känner sig tryggast i.

6. Slutsats

I följande avsnitt presenteras slutsatserna av studien, samt dess teoretiska och praktiska implikationer. Avsnittet avslutas med en redogörelse för studiens begränsningar och förslag på vidare forskning.

6.1 Ledarskapet under förhandling

Denna studie har undersökt de förväntningar på ledarskap som chefer verksamma inom privat sektor upplevde att deras underordnade ställde på dem under Covid-19-pandemin, samt hur dessa förväntningar påverkade deras sätt att leda. Syftet med detta har varit att bidra med ökad förståelse för hur ledarskap konstrueras i en kriskontext, då detta är ett område inom ledarskapsforskning som är i behov av att studeras ytterligare.

Med stöd i analysen av det empiriska materialet har vi kunnat konstatera att den idealbild av ledare som starka, stabila och hjälteliknande individer, som ofta uppenbarar sig under tider av kris, inte alltid har den förväntade effekt av ökat självförtroende och en djupare övertygelse om det egna ledarskapets betydelse för problemlösning, som ofta framhålls i teorin. Det empiriska materialet har istället gett stöd åt en annan effekt av denna romantisering av ledarskapet, nämligen att förväntningarna uppfattas som orimliga och betungande av de chefer vars övertygelser går emot de ideal som den romantiserade bilden av ledarskap förespråkar. Dessa chefer reagerar istället på föreställningarna med ett tydligt motstånd, inom vilket de istället försöker framhäva sin mänsklighet och ofullkomlighet, samt förespråkar ett mer inlyssnande och relationsfokuserat ledarskap – ett agerande vi benämner som ett försök till *avromantisering* av ledarskapet.

Vidare i analysen har följarnas förväntningar och efterfrågan på starkt ledarskap belysts i termer av en begäran av det ledarskap som de upplevde att det fanns ett behov av i den aktuella kontexten. Teorin förklarar detta fenomenen genom konceptet 'ledarskap på begäran', utifrån vilket ledarskap endast uppstår då följarna efterfrågar det och ledare förpassas till att försöka övertyga följarna om behovet av ledarskap. Med stöd i vår analys har vi dock kunnat konstatera att det motstånd som vissa chefer uppvisade mot att tillhandahålla det ledarskap som efterfrågades av dem, tydligt avviker från den 'stand-by'-roll som problematiseras i studiens

diskussion. Dessa chefer argumenterar istället för en annan form av ledarskap, mer anpassat till deras egna ledarskapsideal, vilket faller inom den avromantisering av ledarskapet som berörs ovan. Den kontrast som detta ger upphov till är då att de underordnade istället blir tvungna att övertyga cheferna om behovet av det mer auktoritära ledarskap som faller inom deras ledarskapsideal för den aktuella kontexten, medan cheferna kontrar detta med argument för sina egna ideal. Denna kollision mellan olika implicita föreställningar gällande vilken roll en ledare bör axla under kris kan beskrivas i termer av en *förhandling* mellan ledare och följare, var respektive parts ståndpunkt bottnar i deras egna grundläggande övertygelser.

Att beskriva konstruktionen av ledarskap i termer av en förhandling mellan ledare och följare är ett fenomen som redan utforskats genom konceptet 'följare som medkonstruktörer av ledarskap'. Inom detta koncept omgärdas dock förhandlingen av en gemensam strävan mot att finna en kompromiss. Vårt material ger sedermera inte stöd för denna uppfattning utan ser snarare att vissa situationer ger upphov till konflikter mellan de två parternas synsätt, vilket istället resulterar i en förstärkning av lojaliteten gentemot de egna övertygelserna. Mot bakgrund av detta kan parternas egna övertygelser sägas överordnas intresset av att uppnå en gemensam kompromiss. Vidare menar vi även att den pandemiska kontexten kan utgöra en bidragande faktor i detta, då allvaret i situationen medför att det ledarskap som utövas blir av mer betydande karaktär. En aspekt vi menar kan bidra till att förklara att cheferna finner större trygghet i att leda utefter sina egna övertygelser och värderingar, istället för att överge dessa i strävan efter en kompromiss mellan de egna övertygelserna och de underordnades.

6.2 Implikationer av studien

6.2.1 Praktiska implikationer

Syftet med denna studie har varit att bidra med ökad förståelse för hur ledarskap konstrueras i en kriskontext. Den övergripande kontexten för studien har således utgjorts av Covid-19-pandemin, men inom ramen för denna har vi även grundat oss i en organisationskontext då vi studerat chefers upplevelser av ledarskap inom sina respektive organisationer. Mot bakgrund av detta menar vi att studiens resultat är av intresse för organisationer, då dessa kan gynnas av en ökad förståelse för hur ledarskapet kan påverkas av de förväntningar och beteenden som tenderar uppstå i en specifik kontext. Detta då dagens organisationer och dess aktörer verkar inom vad

som beskrivs av Rast och Hogg (2017) som “*osäkra tider*”, vilket de menar medför att människor i större utsträckning söker sig till sina ledare för vägledning. Det är således av intresse för organisationer att ha förståelse för hur kriser och stor osäkerhet påverkar ledarskapet, samt vad detta kan bero på, för att sedermera ha bättre förutsättningar att kunna hantera den problematik som kan uppstå i en liknande situation. Vi framhåller dock att studien kan vara av intresse även i andra kontexter, då den även bidrar till att öka förståelsen för hur ledarskapet formas av såväl ledares som följares implicita föreställningar av vad som utgör ett bra ledarskap.

6.2.2 Teoretiska implikationer

De teoretiska implikationerna av denna studie tar sig formen av en ökad nyansering av ledarens roll i konstruktionen av ledarskap inom följarcentrerade perspektiv på ledarskap. Vår studie visar på att ledarens villighet att stå till följarnas förfogande och alltjämt tillhandahålla ett ledarskap som går emot deras egna ideal och kompromissar på deras egna värderingar ibland överskattas. Det kan då uppstå en kollision mellan ledarnas och följarnas ideal, vilket sedermera kan resultera i att ledarskapet har svårt att komma till stånd. Vidare visar vi även på att detta beteende till viss del är kontextberoende, då personliga värderingar och ideal tycks värderas högre under situationer av stor osäkerhet och bristfällig information för beslutsfattande.

6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Gällande studiens begränsningar och de implikationer dessa medför, har vi identifierat ett antal faktorer som kan ha influerat studiens resultat. Det material på vilket studien vilar utgår inte enbart från kontexten av Covid-19-pandemin, utan även utifrån chefer verksamma i Sverige – vilket kan inverka på studiens resultat, då majoriteten av de teorier som legat till grund för vår analys baserats på studier med en annan geografisk kontext. Detta är viktigt att beakta då ledarskap utifrån en kulturkontext kan skilja sig åt, och därav ha påverkat den empiri som producerats samt dess överförbarhet. Vidare så bygger studien på utsagor och uppfattningar från ledare, medan studiens teoretiska utgångspunkt grundas i ett följarcentrerat perspektiv. Även om vi argumenterat för att chefernas tolkningar av deras sociala verklighet är av stor betydelse för det fenomen som studeras, saknas alltjämt de underordnades perspektiv på situationen. Vi går därav miste om den nyans som hade kunnat skapas med de underordnades egna beskrivningar, samt möjligheten att analysera deras förhållningssätt i relation till chefernas.

Mot bakgrund av detta menar vi att ett naturligt område för vidare forskning är att undersöka följares upplevelser av detta fenomen i den aktuella kontexten. Även om vi enligt egen utsaga påstår att de fenomen vi observerat inte nödvändigtvis är bundna till en kriskontext, så skulle vidare forskning inom organisationer utan kris kunna styrka eller motsäga denna hypotes, och även möjliggöra ytterligare nyansering. Utöver detta, så skulle även fortsatt forskning av samkonstruktionen av ledarskapet mellan ledare och följare i olika kontexter kunna skapa bredd inom området, och vidare utforska det fenomen vi beskriver i termer av en förhandling mellan implicita övertygelser. Vi föreslår att sådana studier med fördel kan inkludera såväl ledare som följare, för att möjliggöra för undersökning av deras respektive synsätt i konjunktion med varandra.

Källförteckning

Birkeland, M.S., Nielsen, M.B., Hansen, M.B., Knardahl, S., & Heir, T. (2017). The impact of a workplace terrorist attack on employees' perceptions of leadership: A longitudinal study from pre- to postdisaster, *The Leadership Quarterly*, [e-journal] Vol. 28, No. 5, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S1048984317300231&site=eds-live&scope=site> [Accessed 8 December 2022]

Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership, *Scandinavian Journal of Management*, [e-journal] Vol. 30, No. 3, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S0956522113001176&site=eds-live&scope=site> [Accessed 23 December 2022]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3rd ed., Liber: Stockholm

Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E., & Coombs, W.T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *Journal of Management*, [e-journal] Vol. 43, No. 6, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsggo&AN=edsgcl.504126919&site=eds-live&scope=site> [Accessed 16 December 2022]

Dale Oen, V., Svihus, J., Solberg, S.H.R., Harris, A., & Eid, J. (2022). Crisis leadership in COVID-19: A qualitative study of Norwegian business leaders, *Frontiers in Psychology*, [e-journal] 22 August 2022, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-85137929850&site=eds-live&scope=site> [Accessed 15 November 2022]

DeRue, S., & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations, *Academy of Management Review*, [e-journal] Vol. 35, No. 4, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=53503267&site=eds-live&scope=site> [Accessed 4 January 2023]

English, F.W. (2022). *Leader Centric Versus Leader Relational: Negotiating the Divide*, USA: Springer

Fairhurst, G.T., & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide, *Management Communication Quarterly*, [e-journal] Vol. 24, No. 2, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-77951043517&site=eds-live&scope=site> [Accessed 23 December 2022]

Fairhurst, G.T., & Uhl-bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process, *The Leadership Quarterly*, [e-journal] Vol. 23, No. 6, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S104898431200094X&site=eds-live&scope=site> [Accessed 17 December 2022]

Firestone, S. (2020). *Biblical Principles of Crisis Leadership: The Role of Spirituality in Organizational Response*, USA: Springer

Gabriel, Y., & Carr, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: an overview, *Journal of Managerial Psychology*, [e-journal] Vol. 17, No. 5, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=7517102&site=eds-live&scope=site> [Accessed 23 December 2022]

Garretsen, H., Stoker, J.I., Soudis, D., & Wendt, H. (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the COVID-19 crisis on leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, [e-journal] 13 June 2022, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-85133242348&site=eds-live&scope=site> [Accessed 10 December 2022]

Gesang, E., & Süß, S. (2021). A shift in perspective: Examining the impact of perceived follower behavior on leaders, *Scandinavian Journal of Management*, [e-journal] Vol. 37, No. 2, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S095652212100018X&site=eds-live&scope=site> [Accessed 5 January 2023]

Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *The Leadership Quarterly*, [e-journal], Vol. 6, No. 2, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=psyh&AN=1996-91771-001&site=eds-live&scope=site> [Accessed 20 December 2022]

Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership', *Human Relations*, [e-journal] Vol. 58, No. 11, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=19491591&site=eds-live&scope=site> [Accessed 15 December 2022]

Hannah, .S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J. & Cavaretta, F.L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts, *The Leadership Quarterly*, [e-journal] Vol. 20, No. 6, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S1048984309001763&site=eds-live&scope=site> [Accessed 8 December 2022]

Hayes, S., Flowers, J., & Williams, S.M. (2021). “Constant Communication”: Rural Principals’ Leadership Practices During a Global Pandemic, *Frontiers in Education*, [e-journal] Vol. 5, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-85099728256&site=eds-live&scope=site> [Accessed 17 December 2022]

Hollander, E.P. (1992). Leadership, Followership, Self, and Others, *The Leadership Quarterly*, [e-journal], Vol. 3, No. 1, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-38249008044&site=eds-live&scope=site> [Accessed 21 December 2022]

Högberg, K. (2021). Between hope and despair sensegiving and sensemaking in hotel organizations during the COVID-19 crisis, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, [e-journal] Vol. 49, December 2021, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S1447677021001741&site=eds-live&scope=site> [Accessed 26 December 2022]

Jackson, B., & Parry, K. (2018). A Very Short Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership, 3rd ed., London: Sage Publishing

James, E.H., & Wooten, L.P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis, *Organizational Dynamics*, [e-journal] Vol. 34, No. 2, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsgao&AN=edsgcl.134097952&site=eds-live&scope=site> [Accessed 16 December 2022]

Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories, *The Leadership Quarterly*, [e-journal], Vol. 25, No. 6, Available through: LUSEM Library website
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S1048984314001039&site=eds-live&scope=site> [Accessed 05 January 2023]

Kerr, S., & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, *Organizational Behavior & Human Performance*, [e-journal], Vol. 22, No. 3, Available through: LUSEM library website
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=6342665&site=eds-live&scope=site> [Accessed 20 December 2022]

Lord, R.G., Foti, R.J., & Phillips, J.S. (1982). A theory of leadership organization theory, in J.G. Hunt, U. Sekaran & C. Schriesheim (eds), *Leadership: Beyond Establishment Views*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 104-121

McKinsey & Co. (2020). When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty, Available online:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty> [Accessed 16 December 2022]

Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). The Romance of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, [e-journal], Vol. 30, No. 1, Available through: LUSEM library website
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=4005661&site=eds-live&scope=site> [Accessed 11 December 2022]

Morgan, J. (2022). Leading Through Uncertainty, *Forbes Leadership*, 8 February, Available online:
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/02/08/leading-through-uncertainty/?sh=6cb7cfd85aea> [Accessed 16 December 2022]

Rast, D., & Hogg, M. (2017). Leadership in the Face of Crisis and Uncertainty, in J. Storey, J. Hartley, J-L. Denis & P. 't Hart (eds), *The Routledge Companion to Leadership*, New York: Routledge, pp. 52-64

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, in G. Ahrne & P. Svensson (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 194-210

Rybnikova, I. (2017). Psychoanalytic Perspectives on Leadership, in J. Storey, J. Hartley, J-L. Denis & P. 't Hart (eds), *The Routledge Companion to Leadership*, New York: Routledge, pp. 114-124

Schyns, B., & Schilling, J. (2011). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective? *Journal of Management Inquiry*, [e-journal] Vol. 20, No. 2, Available through: LUSEM Library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-79955550495&site=eds-live&scope=site> [Accessed 05 January 2023]

Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' role in the leadership process, in B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, Greenwich: Information Age Publishing, pp. ix-xxxix

Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition, *Journal of Business Ethics*, [e-journal] Vol. 151, No. 3, Available through: LUSEM library website <https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsjsr&AN=edsjsr.45022688&site=eds-live&scope=site> [Accessed 17 December 2022]

Uhl-bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B., & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, [e-journal] Vol. 25, No. 1, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S1048984313001227&site=eds-live&scope=site> [Accessed 19 December 2022]

van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2010) The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, [e-journal], Vol. 19, No. 3, Available through: LUSEM Library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-77953927598&site=eds-live&scope=site> [Accessed 05 January 2023]

Wooten, L.P., & James, E.H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, [e-journal] Vol. 10, No. 3, Available through: LUSEM Library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-84992882876&site=eds-live&scope=site> [Accessed 26 December 2022]

Wu, Y.L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda, *The Leadership Quarterly*, [e-journal] Vol. 32, No. 6, Available through: LUSEM library website

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S1048984321000230&site=eds-live&scope=site> [Accessed 7 December 2022]

Zucker, R., & Rowell, D. (2021). 6 Strategies for Leading Through Uncertainty, *Harvard Business Review*, 26 April, Available online:

<https://hbr.org/2021/04/6-strategies-for-leading-through-uncertainty> [Accessed 16 December 2022]

Appendix

Studiens deltagare

Namn	Bransch	Position	Längd på intervju
“Andersson”	Finans	Kontorschef	1:09:47
“Bengtsson”	Livsmedelsproduktion	Global HR-chef	1:09:11
“Claesson”	Partihandel	VD & Försäljningschef	0:43:30
“Davidsson”	Restaurang	Driftchef	1:02:18
“Eriksson”	Tillverkning	Verksamhetschef	1:11:56
“Fredriksson”	Tillverkning	HR-chef	1:09:04
“Gustafsson”	Transport	HR-chef	1:08:04
“Holgersson”	Finans	Avdelningschef	0:50:10
“Ivarsson”	Restaurang	Senior chef	0:44:43