



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH49
Examensarbete i organisation på kandidatnivå
HT 2022

Bakom chefernas masker

En kvalitativ studie om chefers upplevelse av sin chefsroll och sig själva i kriser

Författare:

Ida Holmer
Victoria Malmberg
Sofie Säterdal

Handledare:

Christine Blomquist

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Bakom chefernas masker: En kvalitativ studie om chefers upplevelse av sin chefsroll och sig själva i kriser

Seminariedatum: 11 januari 2023

Kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Ida Holmer, Victoria Malmberg, Sofie Säterdal

Handledare: Christine Blomquist

Fem nyckelord: Chefsroll, kris, identitetsarbete, yttre identitet, inre identitet, Conservation of Resources Theory

Forskningsfråga: Hur upplever chefer sin chefsroll och sig själva i kris?

Syfte: Studiens syfte är att skapa en djupare förståelse för chefers uppfattning av sin chefsroll och sig själva kriser. Vidare vill vi teoretisk bidra till litteraturen gällande chefers identitetsarbete och crisis management genom att undersöka chefers upplevelser av identitetsarbete under kriser.

Metod: För att uppfylla studiens syfte och kunna besvara forskningsfrågan har en kvalitativ studie tillämpats med semistrukturerade intervjuer av åtta chefer inom olika branscher. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk samt utgår från en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: I litteraturgenomgången presenteras tidigare forskning om chefsrollen, identitetsarbete och krishantering. Först presenteras identitetsarbete för att förstå vad som skapar en persons identitet och hur identiteten påverkas av sociala roller. Sedan leds läsaren in på krishantering och ledarskap i kris för att förstå de yttre förväntningar som ställs på chefsrollen i kris. Avsnittet avslutas med att presentera en psykologisk stressteori, Conservation of Resources Theory som handlar om individers reaktion i stressiga situationer.

Empiri: Empiriavsnittet består av en presentation av de empiriska fynd som gjorts kopplat till chefernas upplevelser av sin chefsroll i kris. De empiriska fynden följs av en analys om hur cheferna upplever yttre förväntningar på sin chefsroll i kris, för att sedan analysera chefernas inre upplevelser i en krissituation som samspelar med de yttre förväntningarna.

Slutsatser: De intervjuade cheferna upplever i samband med kris slitningar mellan en yttre och inre identitet som ger upphov till upplevda känslor som stress och press. Vidare finns resurser som chefer värderar högre, vilket verkar vara viktiga komponenter vid krishantering.

Abstract

Title: Behind the mask of the manager's: A qualitative study on how managers perceive their manager role and themselves in a crisis

Seminar date: January 11:th 2023

Course: FEKH49, Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization, Undergraduate level, 15 credits

Authors: Ida Holmer, Victoria Malmberg, Sofie Säterdal

Supervisor: Christine Blomquist

Five Keywords: Managerial role, crisis, identity work, social identity, self identity, Conservation of Resources Theory

Research question: How do managers' experience their managerial role and themselves in a crisis?

Purpose: The purpose of this thesis paper is to create a deeper understanding of how managers perceive their manager role and themselves in a crisis. Furthermore we would like to make a theoretical contribution to the existing literature regarding manager's identity work and crisis management by investigating how managers perceive their identity work in a crisis.

Methodology: In order to fulfill the purpose of this study, and be able to answer the research question a qualitative study has been conducted. The study includes semi-structured interviews with eight managers. This paper's ontological standpoint is social constructionistic and is based on an abductive method.

Theoretical Perspective: The literature review includes previous research regarding the manager's role in crisis management. Firstly, we present identity work in order to understand factors that contribute to a person's identity. Then we present previous studies about crisis management and crisis leadership to understand common expectations about the managerial role in a crisis. The literature review ends with a stress theory called Conservation of Resources Theory which relates to individuals' reaction to stressful situations.

Empirical Foundation: The empirical foundation consists of our empirical findings regarding how managers perceive their managerial role in a crisis. The findings are then analyzed through the interviewed managers' perceived external expectations on the manager role. This is followed by an analysis of the managers' inner personal experiences.

Conclusions: In connection with a crisis, the interviewed managers experience friction between an external and internal identity, which gives rise to perceived emotions such as stress and pressure. Furthermore, there are resources that managers value more highly, which seem to be important components in crisis management.

Förord

Det är med stor tacksamhet vi presenterar denna studie för dig. Detta arbete hade inte varit möjligt utan några viktiga nyckelpersoner som med sina erfarenheter, kunskap och sitt engagemang gjort det möjligt för oss att färdigställa denna examensuppsats.

Först och främst riktar vi ett stort tack till vår handledare, eller snarare vägledare, Christine Blomqvist. Tack för din klokhets och din förmåga att skapa en tydlig riktning i arbetet när vi stundtals har känt oss helt vilse. Tack för att du i denna process har kunnat se möjligheter när vi sett motgångar, och framförallt tack för att du alltid trott på oss längst med vägens gång som varit allt annat än spikrak.

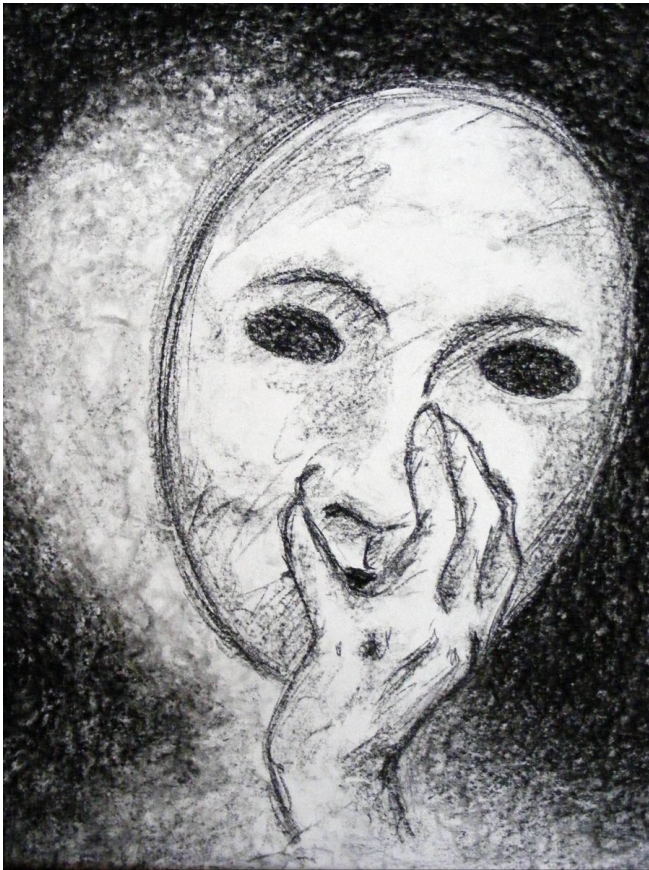
Stort tack till alla fantastiska chefer som ställt upp och deltagit i vår studie. Vi minns tillbaka till era berättelser som intresseväckande och inspirerande. Era berättelser har varit ryggraden i denna uppsats, utan ert engagemang hade denna uppsats inte varit möjlig. Tack för vi fått ert förtroende och er tid.

Slutligen riktar vi ett tack till kursare och andra handledare som bidragit med inspiration och kloka infallsvinklar.

Sist men inte minst vill vi också tacka varandra för att vi tagit oss igenom detta tillsammans, och nu tackar vi för oss!

Vi hoppas att ni får en trevlig läsning!

Ida Holmer, Victoria Malmberg, Sofie Säterdal



Figur 1, (Lloyd, 2020)

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	9
2. Metod	9
2.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	9
2.2 Empiriinsamling	10
2.2.1 Urval	10
2.2.2 Insamlingsmetod och intervjuprocess	11
2.3 Analysmetod	13
2.3.1 Sortering	13
2.3.2 Reducering	14
2.3.3 Argumentering	14
2.4 Kvalitetsbedömning	15
2.4.1 Trovärdighet	15
3. Litteraturgenomgång: Chefsskap, Identitetsarbete & Krishantering	17
3.1 Definitioner av centrala begrepp	17
3.2 Chefsskap & identitetsarbete	18
3.3 Förväntningar på chefsrollen i kriser	20
3.4 Conservation of Resources Theory (COR-teorin)	22
3.5 Sammanfattning & teoretiskt bidrag	24
4. Empirisk analys	25
4.1 Chefers identitet i kris	26
4.1.1 Förväntningar på chefsrollen i kris	26
4.1.2 Chefers upplevelse av sig själv	28
4.1.2.1 Moraliskt dilemma	28
4.1.2.2 Självinsikt	31
4.1.2.3 Känslor	34
4.2 Chefers upplevda behov i kriser	35
4.2.1 Upplevt behov av stöd	35
4.2.2 Upplevt behov av självdistans	37
5. Diskussion	40
5.1 Upplevelse av den yttre identiteten	40
5.2 Upplevelse av den inre identiteten	41
5.3 Chefers behov av viktiga resurser i kris	45
6. Slutsats	47
6.1 Slutsatser – en sammanfattning	47
6.1.1 Praktiska slutsatser i bulletpoints	48
6.1.2 Teoretiska slutsatser i bulletpoints	49
6.2 Praktiska och teoretiska implikationer	50
6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning	50
7. Referenslista	51

1. Inledning

Denna uppsats ämnar att studera åtta chefers berättelser om hur de upplever chefsrollen och sig själva när de i arbetslivet stöter på kriser. I detta inledande kapitel presenteras en bakgrund till ämnet, där vi tar upp centrala aspekter som definierar en "kris" och en "chef". Därefter presenterar vi en problematisering med stöd i tidigare forskning som berör chefers roll i kriser, identitetsarbete och en psykologisk teori om stress. Detta avsnitt avslutas med en formulering av studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Where the uncomfortable officials meet in unfamiliar surroundings to play unaccustomed roles, making unpopular decisions based on inadequate information in much too little time. - (Art Botterell, 1989 citerad i Canton, 2020)

Under en av våra intervjuer visades detta citatet för oss när en chef exemplifierade vad krishantering innebär. Citatet skildrar en komplex bild som vi önskar att ni har med er genom läsningen. En kris är en av de största utmaningarna organisationer kan stå inför. Definitionen av en kris varierar men det finns en generell uppfattning om att en kris är en händelse som är oförutsägbar samt ett potentiell hot för organisationen och dess intressenter. Kriser karakteriseras av akut angelägenhet och kräver många gånger en komplex lösning. (Schädler, Graf-Vlachy & König, 2022). Alla organisationer måste enskilt ta sitt ansvar för att hantera en kris (MSB, 2011). Detta ansvar påverkar i första hand ledning och chefer, då de spelar en fundamental roll för organisationens fortsatta existens (Watson, 1994 citerad i Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017). De flesta kriser sätter således stor press på organisationers ledning för att säkerställa god anpassning till nya förutsättningar (Bowers, Hall & Srinivasan, 2017).

I ett citat från en av de intervjuade cheferna i denna studie sägs följande om chefskapet i kris:

"I situationer om det är kris kommer alla kolla på chefer och ledare oavsett på vilken nivå det är" - Melina Merkel

Vad Merkel uttrycker i citatet, och som var allmänt förekommande hos cheferna i denna studie, är att cheferna upplever att förväntningar på chefsrollen ökar i kris. Men vad är det som händer hos chefer när förväntningar i rollen ökar? Hur tänker, känner och upplever chefer att det är att vara chef i just kris, och hur upplever de sig själva? Denna studie berör just dessa frågor och djupdyker i åtta chefers berättelser om deras upplevelser av krissituationer de stött på i arbetslivet. Kopplat till arbetslivet har det konstaterats att i situationer som är oväntade och osäkra ställs chefer inför stora utmaningar som således ställer krav på ledarskapet (Akademikerförbundet SSR, 2020). Omfattande forskning och studier har gjorts på chefer, men trots detta beskrivs rollen som komplex och oklar. Definitionen för chefsrollen och dess innebörd varierar, men uppfattningen om att chefen ska vara en strateg som tydligt visar riktning och vision för underordnade, genomsyrar litteraturen. (Alvesson & Sveningsson, 2016). Exempelvis beskriver Luther och Gulick (1937) chefsrollen som någon som ansvarar för att planera, organisera, delegera, rapportera och budgetera. Vidare finns flertalet ramverk som definierar chefsrollen, som oftast karaktäriseras av en "top-down approach" där cheferna besitter en inflytelserik position. Samtidigt som den befintliga litteraturen på chefers och ledares roll är omfattande, riktas även kritik mot klassisk litteratur där den anses ha brist på kunskap kring komplexa problem (Hewege, 2012). Det är denna brist i den klassiska litteraturen som varit drivande i vår studie. Vi ämnar att beröra det komplexa och djupdyka i chefers upplevelser av sin chefsroll och sig själva i krissituationer.

1.2 Problematisering

Organisationer som genomgår en kris tenderar att lägga stor vikt vid organisationens ledare som den person som ska leda organisationen genom krisen (Bowers, Hall & Srinivasan, 2017). Forskning har visat att när en grupp exponeras för yttre hot tenderar gruppmedlemmarna att reducera det upplevda hotet genom att förlita sig på gruppens ledare (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Det har konstaterats att ledare möter utmaningar när organisationen ställs inför kriser; de ska exempelvis visa mod, självsäkerhet och samtidigt ha en förmåga att snabbt fatta beslut under press. Det har också visat sig vara betydelsefullt att ledaren tar en psykologisk och emotionell roll i perioder av hög osäkerhet. Därtill anses det vara av vikt att ledaren i en kris förstår dynamiken i organisationen och har en förmåga att kunna bemöta medarbetarnas outtalade behov. (Sandler, 2009). Tidigare forskning visar således att ledarens roll i kris är komplex och tenderar att bli ett stort fokus i organisatoriska kriser.

Vidare har det gjorts forskning på chefers identitetsarbete och studier som fokuserar på hur ledare försöker förstå sig själva och deras ledarskap. Det som har upptäckts är att ledare har externa förväntningar som inte alltid går i linje med deras egna ledarskapsstil. Vidare innebär detta att chefer upplever problem där utmaningar i rollen, och sättet som utmaningar hanteras, inte alltid överensstämmer med deras självbild och identitet. (Alvesson, 2016). De förväntningar som finns på chefer och ledare påverkar deras upplevelser. Studier har visat att det kan uppstå en viss dissonans i chefers identiteter och att de upplever negativa känslor som oro, ångest och frustration. Både identitet och känslor innebär utmaningar i chefsarbetet. (Hay, 2014). Hur påverkas chefers identitetsarbete i kriser, när omständigheterna är annorlunda? Hur förändras identitetsarbetet i specifikt pressade situationer?

Vi ser därmed att det har forskats om såväl ledarens roll i kris som chefers identitetsarbete. Det vi ämnar att studera är kombinationen av dessa områden utifrån chefens perspektiv. Eftersom vi upplever att forskningen är begränsad gällande chefers egna upplevelser i krissituationer vill vi studera detta närmare. Vårt kunskapsbidrag kommer bestå av en djupare förståelse av chefers uppfattning av sin roll som ledare, och sig själva i kriser. Med sin roll menar vi chefsrollen och dess externa förväntningar i kriser. Med 'sig själva' menar vi chefernas upplevelser av deras inre identitet, det vill säga, vem man ser sig själv som utanför chefsrollen i krisen. Kriser medför potentiella hot för individen som kan skapa stress (MSB, 2021), därför tillämpas även en teori som kan förklara varför människan upplever stress och hur de hanterar stressiga situationer. Detta bidrar till perspektiv på hur chefer upplever sig själv och sin inre identitet i kriser och stressartade situationer.

Det finns en mängd forskning om stress och en använd stress-teori som har tillämpats inom ledarskapsstudier är Conservation of Resources Theory (COR-teorin) som är utvecklad av psykologen Hobfoll (1989). Bakom varje chef finns det också en människa som kan uppleva påfrestningar och det är något som tenderar att bli förbisett inom litteraturen. COR-teorins grundantagande är att stress uppstår då det sker förändringar av omständigheter i en individs miljö som kan hota eller minska en människas värdefulla *resurser*. Teorin fokuserar på att individer strävar efter att samla, bibehålla och skydda vad som för dem anses vara värdefulla resurser, och stress skapas i situationer där dessa resurser kan gå förlorade. Vad som ännu inte har utforskats är hur denna teori kan skapa förståelse för hur en individ använder resurser när individen utsätts för en kris. Därmed blir detta en del av det ramverk som hjälper oss analysera chefernas upplevelser av 'sig själva' i kris.

1.3 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att skapa en djupare förståelse för chefers uppfattning av sin chefsroll och sig själva i kriser. Vidare vill vi teoretiskt bidra till litteraturen gällande chefers identitetsarbete och crisis management genom att undersöka chefers upplevelser av identitetsarbete under kriser.

Följande frågeställning har formulerats för att uppnå studiens syfte:

- *Hur upplever chefer sin chefsroll och sig själva i kris?*

Med 'chefsroll' menar vi teoretisk den yttre identiteten och de sociala förväntningar som finns på chefer i kris. Med 'sig själva' avser vi att teoretiskt förstå upplevelser av den inre identiteten.

2. Metod

Denna studie har en kvalitativ utgångspunkt och i detta avsnitt presenterar vi studiens genomförande samt för och nackdelar med de val som gjorts. Vi inleder avsnittet med studiens kunskapsteoretiska utgångspunkt följt av en skildring om hur empirin till uppsatsen samlats in. Därefter presenteras den analysmetod som använts i bearbetning av det empiriska materialet och slutligen bedöms studiens kvalitet i relation till trovärdighet.

2.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Vår studie har en kvalitativ utgångspunkt, där en kvalitativ studie innebär en forskningsstrategi som karaktäriseras av fokus på ord snarare än kvantifiering kring datainsamling och dataanalys. En kvalitativ studie är lämpligast då det är få intervjuobjekt, vilket lämpar sig för vår studie som är utformad efter åtta intervjuobjekt. Studiens syfte är att undersöka intervjuobjektens upplevelse av sig själva och deras chefsroll i en krisartad situation, med utgångspunkt i sociala företeelser som förväntningar, tankar, åsikter, erfarenheter som i sin tur formar deras upplevelser. Detta arbetes ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk, vilket innebär att chefernas upplevda verklighet förändras och anpassas i takt med att de deltar i sociala interaktioner med andra människor. Dessa interaktioner bidrar i sin tur till intervjuobjektens

verklighetsuppfattning. (Bryman & Bell, 2017). Arbetets epistemologiska utgångspunkt är interpretativ då syftet är att skapa tolkningar av chefernas uttryckta upplevelser av sig själva och sin roll i en kris.

Arbetet utgår från en abduktiv ansats som innebär att teorierna valts efter att empiriska fynd gjorts i samband med sortering och reducering av datan. Enligt Bryman och Bell (2017) möjliggör en abduktiv ansats friare interpretationer av empiriskt material samt större djup i analysen. Processen för den abduktiva ansatsen innebär att vi kontinuerligt analyserade och bearbetade vår datainsamling och således justerade litteraturgenomgång och teori efterhand. Vårt huvudfokus har varit vårt empiriska material där vi sökt efter teman som kan antas vara mest intressant för vår studie och som differentierar vårt arbete från tidigare studier. Vi har därefter sökt efter lämplig redan befintlig teori.

2.2 Empiriinsamling

2.2.1 Urval

Under denna studie har vi aktivt genomfört ett urval av intervjuobjekt, baserat på studiens frågeställning och tema, vilket Bryman och Bell (2017) definierar som målstyrt urval. Målstyrt urval baseras således på intervjuobjektens relevans för studien. Efter att ha sammanställt studiens syfte och grundtankar kontaktades flertalet chefer som vi ansåg potentiellt kunde vara lämpliga för vår studie. Vi använde i huvudsak våra egna kontakter och drog i de trådar vi kunde för att få tag på chefer som är högre uppsatta inom deras organisation. Detta gjordes för att öka sannolikheten för att de kontaktade intervjuobjekten skulle tacka ja till att delta. Vi försökte i den utsträckning det gick att använda våra kontakter, det vill säga om vi kände en chef på företag X bad vi om kontaktuppgifter till en annan chef, antingen inom samma organisation eller en annan organisation. Detta gjordes för att öka objektiviteten i studien och minimera risken för att innehåll och kvalitet försämras till följd av att vi som intervjuare har en nära personlig relation till intervjuobjekten. Vi använde oss exempelvis av föräldrars kontakter och före detta arbetsgivare. Denna process kan öka risken för att kontakternas tolkning av ämnet påverkade de faktiska intervjuobjektens uppfattning om studien. Detta ansågs dock ha mindre inverkan på studien då vårt fokus låg på intervjuobjektens interpretation av deras egen omgivning. Samtliga intervjuobjekt kontaktades via mejl där vi kortfattat introducerade studien. Det som karakteriserar intervjuobjekten är att samtliga är chefer över chefer, med minst 15 års erfarenhet av chefsrollen. Vidare arbetar cheferna inom olika branscher och på olika nivåer

inom deras organisationer och med olika storlek på ansvarsområden. Chefernas varierande branscher möjliggör fler perspektiv och infallsvinklar som vi annars inte hade fått ta del av. Detta underlättar också i analys- och diskussionsprocessen där vi enklare kan uppmärksamma likheter och skillnader. Vår studie ämnar att förbehålla ett könsneutralt perspektiv och därav består studieobjekten av både män och kvinnor. Vi ämnade att ha så bred urvalsgrupp som möjligt för att på så sätt möjliggöra nyans, komplexitet och fler infallsvinklar på studiens ämne. Vår studie handlar om chefers upplevelse av sig själva och sin chefsroll i kris, därav var det av relevans att chefen i fråga har genomgått en kris eller krisartad situation i sitt yrkesliv. Därför önskade vi att cheferna hade långtgående, bred erfarenhet då det möjliggjorde deras bidragande med stor kunskap och komplexitet inom området. Totalt resulterade detta i åtta intervjuobjekt.

2.2.2 Insamlingsmetod och intervjuprocess

Den valda metoden för datainsamling i vår studie har varit kvalitativa intervjuer med chefer inom diverse branscher i näringslivet. Vid samtliga intervjuer, med undantag för en, har alla uppsatsskribenter deltagit för att få mer nyans i frågorna. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebar att vi hade en intervjuguide som utgångspunkt men där semistrukturen möjliggjorde frågor som avvek från guiden. En av anledningarna till att intervjun var semistrukturerad var att grundligare svar och varierande ämnen möjliggörs enligt Bryman och Bell (2017). Vidare möjliggjorde semistrukturen en mer avslappnad miljö för intervjuobjekten, då intervjun snarare utspelade sig som ett samtal och på så sätt var mer förtroendeingivande. Intervjufrågorna var kopplade till teman som vi på förhand hade bestämt var intressanta för vår studie, men denna intervjuguide modifierades allteftersom. Modifieringen och justeringarna av intervjuguiden skedde då vi relativt snabbt insåg vilka frågor som inte öppnade upp för utförliga svar och som var svåra för intervjuobjekten att besvara. Exempelvis använde vi initialt teoretiska termer som "organisatorisk kris" och ställde för många inledande frågor där svaren inte ansågs vara relevanta för vår studie. Denna justering möjliggjorde ytterligare djup i nästkommande intervjuer. Frågorna vi ställde var generellt öppna, även detta för att kunna få så utförliga svar som möjligt och att formuleringarna skulle vara intervjuobjektens egna ord. Samtidigt ställdes snävare följdfrågor om intervjuobjekten kom djupare in på ett specifikt tema.

Samtliga intervjuer, med undantag för en, genomfördes digitalt via Zoom eller Microsoft Teams. En intervju genomfördes på plats på chefens arbetsplats. Vi valde att genomföra intervjuer digitalt mycket på grund av intervjuobjektens egen begäran, men också för att det medförde större flexibilitet. Valet att genomföra majoriteten av intervjuer digitalt kan medföra

svårigheter i att skapa goda relationer till intervjuobjekten (Curasi, 2001 citerad i Bryman & Bell, 2017). Här upplevde vi en skillnad i när vi genomförde en intervju på plats, då vi upplevde att relationen, klimatet och kvalitén var bättre, samt att det var enklare att få djup i intervjun. Möjligheten att genomföra fler intervjuer på plats var dock begränsad, delvis på grund av att intervjuobjekten befann sig på diverse platser runt om i Sverige, men också på grund av uppsatsens tidsram.

Alla intervjuer spelades in med tillåtelse från intervjuobjekten, antingen direkt via funktionen i de program vi använde för intervjuprocessen (Zoom, Microsoft Teams), eller via inspelningsfunktionen på mobiltelefon. Efter varje enskild intervju transkriberades dem direkt av samtliga uppsatsskribenter, där vi delade upp varje transkribering i tre lika stora delar. Att transkribera direkt gjorde att vi som uppsatsskribenter hade möjlighet att direkt diskutera materialet och analysera vad vi ansåg var viktiga teman. Detta gjorde att risken minskar för att glömma initiala tankar om vi skulle genomfört transkriberingen vid ett senare skede. Detta gjorde också att det empiriska materialet upplevdes mer överkomligt. Transkribering är en process som underlättar arbetsprocessen i sin helhet för att kunna analysera och memorera vad intervjuobjekten sagt under intervjun (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna varade i cirka 45 minuter vardera, där vi anpassade tiden efter hur mycket tid cheferna hade att ge oss. Totalt genomfördes åtta intervjuer, där samtliga chefer garanterades anonymitet för att på så sätt kunna öka möjligheten för ärliga och transparenta svar. Varje intervjuobjekt har döpts om till en alliterativ pseudonym, där endast bransch och position anges.

Namn	Bransch	Position	Intervjutid	Inspelad
------	---------	----------	-------------	----------

			(min)	
Beata Bernadotte	Utbildningsbranschen	Bitr.Rektor, delägare	43:16	Ja
Tina Thunberg	Offentlig Verksamhet	Näringslivschef	47:52	Ja
Melina Merkel	Fastighetsbranschen	VD	38:22	Ja
Hanna Harris	Vårdbranschen	Enhetschef	46:08	Ja
Gabriel Gates	Försäkringsbranschen	Hållbarhets- och kommunikationschef	46:31	Ja
Mulle Musk	Läkemedelsbranschen	Affärsutvecklingschef	39:09	Ja
Buster Buffet	Livsmedelsbranschen	Global kris och kommunikationschef	44:22	Ja
John Jobs	Riskkapitalbranschen	VD	46:55	Ja

Figur 2: Sammanställning av intervjuer

2.3 Analysethod

I detta avsnitt redogörs det för vilken metod som används i bearbetning av det empiriska materialet. Rennstam & Wästerfors (2011) presenterar en process i tre olika steg för att ta sig en insamlat material. Denna metod har vi valt att tillämpa i studien eftersom det bidrar med flexibilitet och anpassningsbarhet genom hela processen. Rennstam och Wästerfors (2011) analysmetod som består av *sortering*, *reducering* och *argumentering*. I avsnittet nedan presenteras arbetsprocessen.

2.3.1 Sortering

Rennstam och Wästerfors (2011) menar att för att ta sig an material och få ett helhetsgrepp behövs en sortering genomföras. Redan under insamlingen jobbade vi med *tusensidorsfrågan* vilket enligt Rennstam & Wästerfors (2011) handlar om att inte samla in mer material än nödvändigt. Att på olika sätt undvika att få in empiri som inte kommer vara relevant. Detta gjordes genom att påbörja och avsluta inspelning och transkribering i direkt anslutning till frågorna, därmed utelämnas introduktion och avslutning av mötet. Vid första anblick av det

insamlade materialet uppstår en känsla av överväldigande. Vilket förklaras genom *kaosproblemet* som innebär att man inte har ett helhetsgrepp om sitt material, där detta bör hanteras genom sortering (Rennstam & Wästerfors, 2011). I sorteringsfasen var steg ett att samtliga författarna läste igenom materialet enskilt, för att sedan gå över det gemensamt. Genom diskussion av varje intervju kunde vissa teman identifieras. Vidare i sorteringsfasen jobbade vi med en stor whiteboard för att tillsammans gå över materialet och kategorisera om och om igen. Detta resulterade i en kartläggning som fick plats på ett A4 med de mest centrala teman. I det initiala steget var teman relativt uppenbara vilket ledde till att vi upprepade samma process. Det resulterade i mer nyanserade och djupgående teman som upplevdes som en mer unik upptäckt. Detta är av intresse, då Rennstam & Wästerfors (2011) understryker hur man bör umgås med empirin på ett sätt som om man inte är bekant med det. Detta hjälpte oss att få ett nytt perspektiv och gå emot de subjektiva och till viss del partiska förväntningar vi hade initialt.

2.3.2 Reducering

Steg två i analysprocessen är att reducera, detta görs för att kunna presentera en rättvis bild av empirin. Det är en balans mellan att inte inkludera för omfattande material och att inte göra ett för smalt icke representativt urval (Rennstam & Wästerfors 2011). Denna process var utmanande då vi upptäckte att det fanns en kärlek till vissa teman mer än andra, och vi stod inför uppdraget att "*kill your darlings*". För att hantera detta återgick vi tillbaka till syftet och kollade på vad som svarade på frågan och vad som var det unika. Vi valde då att utesluta ett tema som var rikt med uttryck men som inte var tillräckligt djupt och unikt för att kunna bidra till studiens syfte. Därmed har vi använt material från vissa intervjuer mer än andra vilket kan ha en påverkan på representation. Dock anser vi att det är rimligt för att kunna bidra med nyans och djup. Praktiskt jobbade vi med reduktion genom att rita upp och skissa, dels för att se vilka teman hade relevans och därmed kunna stryka bort teman utanför vår ram. Vi kände att vi var i slutfasen av reduktion när vi hade identifierat hur empirin kunde svara på vår frågeställning på ett djup och nyanserat sätt. Trots att vi hade en koncentration av vår empiri så upplevde vi en viss spretighet i våra teman. Det vill säga att vissa tema hängde ihop bättre än andra och man kunde enklare se kopplingen mellan dem.

2.3.3 Argumentering

I sista fasen är syftet att argumentera för hur de empiriska fynden bidrar till befintlig litteratur. Att skapa en självständighet i det insamlade materialet och inte endast presentera är en viktigt

del. (Rennstam & Wästerfors, 2011). Initialt i denna fas jobbade vi med att argumentera för kategoriseringen vi hade gjort, detta för att vi upplevde viss spretighet efter reduceringen. När vi lyft blicken och fokuserat på den del av empirin som verkligen svarade på vår frågeställning fick vi ett tydligt och konsekvent material. Exempelvis hade vi en del empiri som var intressant men egentligen inte var chefers upplevelser i kris, vilket innebar att det inte var relevant för vår studie. I samband med detta fyllde vi på med litteratur och teori som bidrog till att vi kunde analysera vidare och upptäcka fler dimensioner i materialet. I empirin upptäcktes flera teman genom vår tolkning och analys. Vidare har vi valt att lyfta fram de delar som svar på frågan och som är återkommande men även de delar som vi hade svårast att förklara och kategorisera, då var ett intressant bidrag. Valet att inkludera de delarna handlar om att vi tror det kan ge ett nytt perspektiv eller sken på den litterära kunskapskarta som finns idag.

2.4 Kvalitetsbedömning

Inom den företagsekonomiska forskningen finns en del olika kriterier som syftar till att bedöma en studies kvalitet. Forskning brukar i huvudsak delas in i två olika inriktningar: *kvantitativ* och *kvalitativ* forskningsdesign. Utifrån dessa två inriktningar har det diskuterats huruvida somliga kriterier är mer lämpliga för exempelvis kvantitativ design, och andra mer lämpliga för kvalitativ design. En kvalitativ utgångspunkt, som denna studie tillämpar, är tolkningsinriktad. En tolkningsinriktad studie innebär att forskningens slutsatser emellertid inte kan antas leda till en enda absolut sanning om den sociala verkligheten, vilket den kvantitativa ståndpunkten förhåller sig till. Slutsatser i en kvalitativ forskningsstudie baseras istället på tolkningar och olika tolkningar leder till att flera slutsatser kan vara möjliga. (Bryman & Bell, 2017). Detta resonemang är något som forskarna Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) argumenterar för och således är de pessimistiska till användandet av kriterierna reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning – dessa kriterier förutsätter slutsatser som kommer fram till en absolut sanning av den sociala verkligheten. Lincoln och Guba föreslår istället två grundläggande kriterier i bedömning av kvalitativa studier, *äkthet* och *trovärdighet*. Då denna studien har sin utgångspunkt i kvalitativ design och baseras på våra subjektiva tolkningar har vi valt att bedöma denna studie utifrån kriteriet trovärdighet vilket behandlas i nästkommande avsnitt.

2.4.1 Trovärdighet

Kriteriet **trovärdighet** delas in i fyra delkriterier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Lincoln & Guba 1985, citerad i Bryman & Bell, 2017). Det första kriteriet, **tillförlitlighet**, är enligt oss uppfyllt då målet med framställningen av materialet har varit att återspegla så riktigt som möjligt det som intervjuobjekten sagt och ta upp olika perspektiv samt att inkludera materialets olika centrala delar. Bearbetning av materialet har gjorts med delaktighet av samtliga i gruppen i syfte att de observationer som gjorts av oss ska överensstämma med de teoretiska idéer som vi tillsammans utvecklat i studien.

Överförbarhet är det andra delkriteriet och innefattar hur väl resultatet kan generaliseras till andra kontexter. När det kommer till kvalitativ design tenderar överförbarhet vara svårt att uppnå eftersom kvalitativ forskning normalt sett inkluderar studier av ett fåtal personer med likartade egenskaper i en unik kontext (Lincoln & Guba 1985, citerad i Bryman & Bell, 2017). Detta resonemang har vi varit medvetna om genomgående i studien. Med tanke på att denna studie baserats på upplevelser från ett begränsat antal personer inom olika branscher i ett visst sammanhang, anses överförbarheten ur en empirisk aspekt vara låg. För att kunna uppnå en viss grad av överförbarhet har studiens ambition istället varit att eftersträva en teoretisk överförbarhet. Detta har gjorts genom att djupgående och på ett så tillförlitligt sätt som möjligt bearbetat materialet för att kunna ge så detaljerade redogörelser som möjligt av de upplevelser som intervjuobjekten själva berättat om.

Det tredje delkriteriet är **pålitlighet**, vilket enligt Lincoln och Guba (1985; citerad i Bryman & Bell, 2017) uppnås genom att författarna har ett granskande förhållningssätt till studien. Vi har i studiens genomförande säkerställt att det finns en skriftlig redogörelse för studiens olika delar som studenter och handledare har kunnat ta del av och granska. Det material som samlats in har varit väldigt omfattande och därav har det på grund av tidsbrist inte varit möjligt för dessa personer att gå igenom samtligt material. Detta kan medföra en viss svaghet då vi kan ha uteslutit vissa aspekter som de möjligen hade kunnat identifiera om ytterligare granskningar gjorts. Däremot har studien granskats två gånger av andra uppsatsgrupper genom peer-review och av handledare vid handledningsmöten, i syfte att uppnå pålitlighet i studien.

Konfirmering är det sista delkriteriet och detta kriterium innebär att forskaren ska ha en insikt om att fullständigt objektiva sanningar inte går att uppnå och därigenom agera i linje med denna

insikt genom att inte medvetet låta sina personliga åsikter påverka utförandet av studien (Lincoln & Guba 1985, citerad i Bryman & Bell, 2017). Denna insikt har vi haft med oss genomgående i studien och våra ståndpunkter har diskuterats för att vi ska vara medvetna om varandras åsikter och därmed kunna granska om dessa förekommit i studien. Detta har vi gjort för att utesluta personliga värderingar och därigenom stärka studiens trovärdighet. I studiens process har andra uppsatsgrupper och handledare kunnat granska i vilken utsträckning de kunnat styrka de resultat som studien kommit fram till och på så vis har vi kunnat säkerställa konformitet.

Sammanfattningsvis har en kvalitativ studie tillämpats för att uppfylla studiens syfte och kunna besvara forskningsfrågan. Studien har bestått av semistrukturerade intervjuer av åtta chefer inom olika branscher. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk samt utgår från en abduktiv ansats. Nästkommande avsnitt presenterar tidigare forskning gällande chefers roll, identitetsarbete och yttre förväntningar på chefsrollen i kris.

3. Litteraturgenomgång: Chefsskap, Identitetsarbete & Krishantering

I detta avsnitt kommer vi att presentera tidigare forskning om chefsskap, krishantering och identitetsarbete, vilket görs i syfte att bygga ett ramverk som erbjuder möjlighet att förklara presenterad empiri och besvara frågeställningen. Först presenteras ämnet identitetsarbete som bidrar med förståelse för hur chefer uppfattar sig själva. Den inre och yttre identitet som presenteras här knyter an till ramverket. Sedan presenteras tidigare forskning om krishantering och ledarskap i kris för att kartlägga vilka förväntningar som skapats om chefer inom forskningen. Den tredje delen knyter an till den inre identiteten och i denna del presenteras det teoretiska ramverket Conservation of Resources Theory. Detta för att kartlägga vad forskningen säger om hur människor beter sig i stressade situationer och använda det i analys av chefers upplevelser av sig själva. Slutligen presenteras en sammanfattning av litteraturavsnittet och ett försök till teoretiskt bidrag.

3.1 Definitioner av centrala begrepp

För att vi ska kunna uppfylla studiens syfte att bidra med förståelse hur chefer upplever sitt ledarskap i kris behöver vi först definiera de centrala begrepp som utgör detta syfte. Inledningsvis kan begreppen *chef* och *ledare* förekomma i form av olika betydelser inom forskningen och emellertid separeras begreppet chef från en ledare. Däremot finns studier där

denna separation inte förekommer och där chefen anses vara synonymt med en ledare (Schaedler, Graf-Vlachy & König, 2022). Därför har vi valt att använda både begreppen chef och ledare som synonymt med varandra genomgående i denna studie.

Slutligen är en definitionen av en *kris* likt definitionen av en chef eller ledare ett komplext begrepp där definitionen av en begreppet varierar. Det finns en generell uppfattning att en kris är oförutsägbart och ett potentiellt hot för organisationen och dess intressenter. Kriser karakteriseras av akut angelägenhet och kräver många gånger en komplex lösning. (Schaedler, Graf-Vlachy & König, 2022). Denna definition av en kris väljer vi att applicera i denna studie. I studien har vi även valt att använda kris som en avlösare för en stressartad situation vilket förklaras i COR-teorin. Vi valt att prata om kris i följande termer; *krisartade situationer, stressade situationer, utmaningar, problem eller uppförbackar*. Detta för att ha en mer lättillgänglig och vardaglig diskussion med studieobjekten. När vi nämnde ordet kris i intervjuerna upplevde vi att intervjuobjekten inte var lika mottagliga att prata om sina erfarenheter, då begreppet i sig upplevdes som något laddat.

3.2 Chefskap & identitetsarbete

Tidigare forskning tenderar att fokusera på en chefs roll vilket har lagt grunden för studier som svarar på hur man är en bra chef och vilka problem som dyker upp i chefsrollen. Denna typ av litteratur har baserats på objektiva antagande om chefer och rollen vilket har inneburit mindre fokus på chefers egen uppfattning och förståelse av deras erfarenheter och av rollen.

Watson (2008) beskriver identitetsarbete som processer där individer strävar efter en sammanhängande och distinkt uppfattning av sin *personliga identitet*. När en person engagerar sig i identitetsarbete menar Watson att två aspekter bygger den personliga identiteten, det är dels den *inre identiteten* och dels personens *yttre identitet*. Watson (2008) definierar begreppet inre identitet som en persons inre uppfattning om vem personen ser sig själv vara. Den yttre identiteten beskrivs som de sociala, kulturella eller institutionella föreställningar om hur en person "ska" eller "bör" vara. Att vara chef är ett exempel på en form av en yttre identitet där människor exempelvis i en organisation, tillsammans skapar föreställningar om vad det innebär att vara en chef. Watson menar vidare att en individ själv är med och skapar dessa sociala föreställningar om vad en chef är genom att vara en del i ett socialt sammanhang. Det finns individer som ser sig själva till mångt och mycket som sin yttre identitet, exempelvis att vara

chef är något som blir en betydande del av en persons identitet. Andra, menar Watson, kan distansera sig från sin yttre identitet och att vara exempelvis chef är inte det som avgör hur de ser sig på sig själva i form av sin inre identitet. Det finns även motstridigheter med olika yttre identiteter som individer har i andra sammanhang och dessa motstridigheter kan således påverka en individs inre identitet.

Kopplat till identitetsarbete finns det studier som undersöker chefers förhållande till deras självidentitet och roller. Det finns studier på chefers relation till den yttre identiteten "chefs-identiteten". Chefer inom organisationer tenderar att ta på sig olika roller som kan strida mot roller som man har i andra delar av livet vilket kan leda till att det skapas slitningar och påfrestningar mellan rollerna. Vidare beskriver Watson (2008) att chefer behöver representera företaget och kan inte vara sig själva på arbetsplatsen. Chefer behöver vara trovärdiga och bygga interpersonella relationer samtidigt som de visar auktoritet och kontroll. Detta innebär att chefer och ledare har ett behov att förstå sig som både chef och privatperson, denna process är en del av deras identitetsarbete som kräver kontinuerligt jobb. (Watson, 2008). Identiteter handlar om motsättningar och kontraster (Mischenko, 2005). Individer jobbar för att skapa och bibehålla deras yttre identiteter och interna identiteter. Mischenko (2005) menar att identitetsarbete även är en process som kan vara både smärtsam och ansträngande. Vidare beskrivs det att ju större skillnad det är mellan den inre identiteten och den yttre identiteten, exempelvis på arbetsplatsen, desto mer identitetsarbete krävs. Om arbetsmiljö och arbetsbeskrivning är fragmenterad, ostabil och förändras mycket innebär även det att identitetsarbete blir viktigare (Mischenko, 2005).

Vidare menar Alvesson & Sveningsson (2003) att identitetsarbete är något som pågår fortlöpande i både komplexa, stabila och instabila situationer. Identitetsarbete innebär många gånger att individer upplever självtvivel, det finns en psykologisk oro som individer möter i relation till andra och i de uppfattningar man har av andra. Identitetsarbete bygger även på att det finns en viss självinsikt och öppenhet mot sig själv. Vidare bygger detta på idén att individer ständigt strävar efter att bygga och forma sin identitet i organisationer. Detta är en process där människor tenderar att skapa flera typer av identiteter. Alvessons och Sveningsson (2003) beskriver att chefer skapar både chefs-identiteter och icke-chefsidentiteter som kan vara motsägelsefulla istället för att man har en distinkt och trygg identitet som chef.

Att vara chef innebär för många att jobba med strategi och visioner, emellertid händer det att detta går emot chefers värderingar och att man står inför arbetsuppgifter som man inte vill genomföra. Dessa komplexa situationer ses som oundvikliga och påverkar chefer. (Alvesson & Sveningsson 2016). Chefer upplever även att det är en utmaning att behöva balansera mellan övergripande frågor och samtidigt fastna i administration och verksamhetsfrågor. Detta är något som skapar frustration hos cheferna då det är två förväntningar som står mot varandra. (Alvesson & Sveningsson 2016). Dessa förväntningar kan vara att chefer inte ska jobba med mikromanagement samtidigt som det förväntas att chefer har koll på lägre nivåer i verksamheten. Vidare menar Alvesson & Sveningsson (2016) att chefer upplever förväntningar på närvaro från sina medarbetare och att det innebär en mindre självständig roll som ledare då de tvingas jobba med detaljstyrning. Just detta kan leda till att chefer kan ha svårt att identifiera sig med sin roll vilket gör att de inte kan relatera rollen till deras personlighet. När chefers arbete präglas av för mycket administrativa uppgifter som inte anses vara centralt i arbetsbeskrivningen finns det en risk för att självbilden förändras. Denna typ av motsägelsefullhet kan skapa frustration och ligger till grund för de identitetskonflikter chefer kan uppleva i sitt arbete. (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Alvesson & Sveningsson (2003) beskriver att litteratur inom identitet och identitetsarbete som koncept är omfattande men bristande när det kommer till djupgående studier på specifika processer gällande identitetsarbete från ett personligt perspektiv. Vidare hoppas vi kunna bidra inom detta område med nyans genom att studera chefers personliga upplevelser i krissituationer.

Sammanfattningsvis har centrala begrepp, identitetsarbete och hur det relaterar till chefskap presenteras. I följande avsnitt introduceras förväntningar kopplat till chefsrollen och krishantering, samt stressteorin Conservation of Resources Theory vilket i kombination utgör studiens teoretiska ramverk.

3.3 Förväntningar på chefsrollen i kriser

Kriser kännetecknas av att vara komplexa och invecklade. *Crisis management* eller som vi i uppsatsen översätter till *krishantering* omfattar en systematisk och ständigt pågående process som identifierar en organisations sårbarhet gentemot diverse potentiella hot (Brown & Lampen, 2012). Detta görs för att på så sätt kunna förebygga kriser att uppstå, eller göra dem mer hanterbara. Krishantering kan även förklaras som en serie av procedurer som genomförs för att

bibehålla eller återupprätta den operativa verksamheten (Wang, Hutchins & Garavan, 2009). Vidare bygger krishantering på att upprätta en krisplan som beaktar organisationens svagheter, för att i sin tur kunna utveckla krisresponerande strategier.

Det är vanligt förekommande inom litteratur att ledare och chefer tillskrivs stort ansvar i kriser, och ledare blir antingen beskrivna som hjältar eller skurkar beroende på deras agerande och beteende (Kotter, 1990). I dagens näringsliv förväntas chefer även bidra med ledarskap, för att på så sätt kunna bidra till en organisations fortsatta framgång (Alvesson & Blom, 2019). Därav har vi i denna uppsats i förstahand fokuserat på ledarskap i kriser för att titta närmare på vilka förväntningar som ställs på chefer ur ett forskningsperspektiv.

Crisis-leadership eller som vi i väljer att översätta det till *ledarskap i kris* har blivit en allt viktigare del inom krishanteringslitteraturen. Den forskning som publicerats idag som fokuserar på krishantering och ledarskap har i synnerhet ett fokus på observationsstudier och baseras ofta på ledares kvalitéer och hur de presterar i krissituationer. Inom forskning om ledarskap i kris har man kunnat identifiera några kategorier som beskriver litteraturens huvuddrag. Forskning om ledarskap i kris tenderar att fokusera på ledarskapskvalitéer i kris, ledaren som organisationens kriskommunikatör, ledarens agerande efter krisen samt ledaren som den faktiska orsaken till krisen. (Jaques, 2012).

Forskarna James och Wooten (2005) har i sin studie definierat sex centrala förmågor som är viktiga för att utöva ett bra ledarskap i kris. De menar att ledarskapet som utövas under en kris är unikt i förhållande till mer traditionella typer av ledarskap, till viss del på grund av den extrema press en krissituation innebär. Några av förmågorna som de tar upp är exempelvis att ledaren ska kunna bygga upp ett förtroende hos medarbetarna, de ska kunna identifiera organisationens sårbarhet för otänkbara scenarion och samtidigt fatta grundade och snabba beslut på begränsad tillgång till information. Vidare nämner Monehin och Diers-Lawson i sin studie (2022) att ledares specifika egenskaper är avgörande för organisationens förmåga att hantera kriser. De lyfter också fram i studien att ledare i kris förväntas utöva en unik kombination av färdigheter och förmågor som annars inte skulle förväntas av dem vilket medför att ledaren ses som en betydelsefull del i krishantering inom organisationer. Studien fokuserar på egenskaperna självsäkerhet och optimism som betydelsefulla hos en ledare i en krissituation. Optimism har visat sig vara en viktig ledarskapsförmåga, då optimism är en egenskap som

bidrar till att människan på ett mer effektivt sätt kan anpassa sig till utmanande och stressade situationer.

Med utgångspunkt i tidigare forskning kan man se tendenser till att författare inom litteraturen fokuserar på vad de anser vara ledarens roll i kris och vilka förmågor och egenskaper som de menar är viktiga hos en ledare i kris. Det har gjorts en studie utifrån ledarens perspektiv, där ett flertal chefer har intervjuats om vad de uppfattar att ledarens roll är i syfte att förebygga kriser (Jaques, 2012). Studien har kunnat identifiera olika teman som chefer anser vara viktiga i ledarskapsrollen för att arbeta förebyggande med kriser. Dessa är till exempel att ledaren ska stimulera till en kultur som förebygger kriser, de ska lägga stor vikt vid att stärka processer och standarder och även undersöka vilka risker som kan bli aktuella. Vad man kan konstatera utifrån den forskning vi tittat på är att det finns få studier som gjorts utifrån ledarens perspektiv och i synnerhet ledarens subjektiva uppfattningar om hur de upplever chefsrollen och sig själva i en kris.

3.4 Conservation of Resources Theory (COR-teorin)

Conservation of Resources Theory (COR-teorin) ger oss insyn i individers förmåga att hantera stress och denna teori kan bidra med en kompletterande förståelse av den chefers inre identitetsarbete i kris. Teorin på engelska heter Conservation of Resources Theory (COR) och är utvecklad av psykologen Hobfoll (1989). Vi har inte hittat en relevant svensk översättning och väljer därför att använda förkortningen COR-teorin.

Teorins grundantagande är att människor strävar efter att samla, bibehålla och skydda vad som för dem anses vara värdefulla *resurser*, och stress uppstår i situationer där dessa resurser kan gå förlorade (Hobfoll, 1989). Det är omständigheter i en individs miljö som kan hota eller orsaka utarmning av en individs värdefulla resurser. Tilläggningsvis kan utarmningen av en individs värdefulla resurser exempelvis hota en individs sociala status, ekonomiska stabilitet, grundvärderingar och självkänsla. COR-teorin (1989) anser att förlusten av resurser är centrala utav två anledningar, dels har resurser ett instrumentellt värde för individen, och dels har resurser ett symboliskt värde i det att resurser kan hjälpa individen att definiera vem de är. Det ligger därför i individens intresse att engagera sig i beteenden för att skydda och upprätthålla individens befintliga resurser och minimera risken för att dessa resurser går förlorade. I denna studie har vi dock valt att använda kris som en avlösare för en stressartad situation där vi anser

att krisen i sig är en situation som hotar chefernas resurser och vårt fokus ligger istället endast på resurser. Teorins tillämpningsområde i vår studie är ett sätt att förstå vilka resurser som är högt värderade av cheferna i deras roll i en kris. Detta hjälper oss således även att förstå hur chefer upplever sig själva i en kris, då teorin assisterar i att beskriva både de upplevda viktiga resurserna och på vilket sätt de använder och bibehåller resurserna för att kunna hantera en kris. I diskussionen kategoriseras de resurser vi identifierat i empirin och kommer således att sammankopplas med COR-teorin.

COR-teorin identifierar att resurser kan vara exempelvis kunskap, självkänsla, anställning och socioekonomisk status. Vidare identifierar COR-teorin *fyra typer av resurser* som människan strävar efter och anses vara värdefulla, för när dessa resurser hotas resulterar detta i upplevd stress. För att kunna kategorisera och identifiera de resurser chefer värdesätter högt har vi valt att använda tre av teorins fyra resurser. Detta beror på att den första resursen inom COR-teorin, som berör fysiska resurser, inte anses ha relevans för vår studie samt för att vi inte kunnat identifiera denna kategorin i studien. Den andra typen av resurs, på engelska *Conditions*, som vi översätter till *förhållanden*, är resurser som är eftertraktade och uppskattade i sociala kontexter. Det finns exempelvis sociala roller som inneboende av dess sociala status genererar vissa förhållanden. (Hobfoll, 1989). Dåderman et al (2022) skriver i sin artikel att en ledarroll är ett exempel på resurs som i sig skapar vissa förhållanden för individen. För att kunna uppnå rollen som ledare krävs att individen lyckas övertyga organisationen att dennes egenskaper och förmågor gör personen till en bra ledare för organisationen. Om personen lyckats övertyga organisationen och därmed utses av följarna som ledare, innebär denna position att ledaren kan samla på sig ytterligare värdefulla resurser (nya förhållanden) som individen kommer vilja skydda. Exempel på nya resurser som en ledarroll kan medföra är exempelvis högre social status, ekonomisk stabilitet, makt, välstånd, självkänsla och kunskap. COR-teorin menar att till vilken grad olika förhållande upplevs som eftersträvansvärda och uppskattade kan ge insikter i en människas stresstålighet. Det kan här tolkas som att en högre social status och självkänsla exempelvis, kan öka en människas stresstålighet.

Personal characteristics, som vi väljer att översätta till *personliga egenskaper*, är teorins tredje typ av resurs. De egenskaper som anses vara värdefulla är de egenskaper som i allmänhet hjälper individen att motstå stress. En individs positiva världssyn nämner teorin är en värdefull egenskap där man allmänt har ett positivt förhållningssätt till de omständigheter som inträffar. Man har ett allmänt synsätt att de händelser som inträffar, oberoende av karaktär, allt som oftast

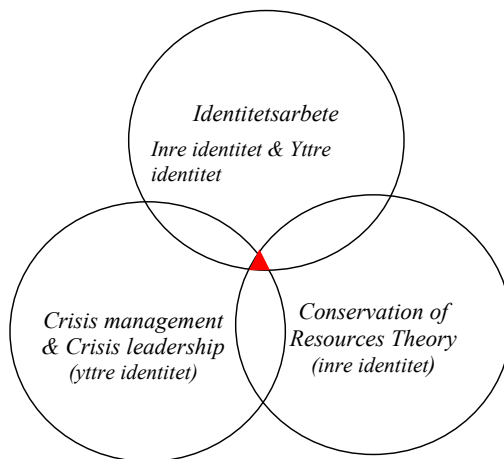
ger konsekvenser som gynnar individens eget bästa. Den sista resurs- kategorin är *Energies* eller som vi kallar det *genererande resurser* och är de resurser som oftast inte värderas utifrån dess intrinsiska värde, utan värderas istället utifrån resursens förmåga att attrahera andra värdefulla resurser. Genererande resurser är exempelvis tid och kunskap. (Hobfoll, 1989). Wellman (1981, citerad i Hobfoll, 1989) exemplifierar denna resurs genom att beskriva att besitta ett stort socialt nätverk är värdefullt när information (som är en genererande resurs) från flera olika håll krävs för att lösa ett problem.

Dåderman et al (2022) har i sin studie använt COR-teorin för att på så vis kunna urskilja fyra typer av ledaregenskaper och dess förhållande till en ledares upplevda stress samt arbetsengagemang. Sammantaget har Dåderman et al (2022) med hjälp av COR-teorin försökt identifiera generella ledaregenskaper och dess förhållande till upplevd stress och arbetsengagemang hos en ledare. Vad som ännu inte utforskats med hjälp av denna teori är huruvida en ledare själv upplever sin chefsroll under en stressad situation som en kris innebär. Det är här vi anser att COR-teorin kan vara ett värdefullt bidrag till att förklara och analysera hur chefer upplever sin chefsroll i krissituationer, genom att identifiera vilka resurser de använder för att hantera situationen.

3.5 Sammanfattning & teoretiskt bidrag

Sammanfattningsvis ämnar vi att bidra genom att öka förståelsen för hur chefer upplever sin chefsroll i kris. Som nämnt ovan har det tidigare gjorts omfattande forskning på krishantering och ledarskap i kris som nästan uteslutande har fokuserat på ledarskap ur ett normativt perspektiv. Forskarna Monehin och Diers-Lawson (2022) nämner att en ledare ska vara optimistisk och självsäker i kris och i linje med detta menar James och Wooten (2005) att en ledare ska bygga förtroende, identifiera organisationens sårbarhet och samtidigt snabbt fatta grundade beslut. Beskrivningar om hur en ledare bör vara i en krissituation är det som genomsyrar litteraturen idag och dessa beskrivningar menar vi kan ligga till grund för den sociala konstruktionen av förväntningar på hur en chef "bör" vara i kris. Vi kan se att betydligt mindre fokus har lagts på hur chefer själva upplever sin roll och sig själva i en kris. I denna studie har vi valt att kombinera tre olika teorier med fokus på identitetsarbete. Vårt försök till teoretiskt bidrag bygger på att en chef i sin roll i kris besitter och upplever en inre och en yttre identitet. Den yttre identiteten omfattar de sociala förväntningar som finns på en chef i en kris,

hur chefen ska agera och vara, vilket i denna studie relateras till krishantering och ledarskap i kris. Den inre identiteten innebär den identitet utgör beskrivningar av hur cheferna ser på sig själva, det vill säga uppfattningen av deras egen personlighet och eget tycke och värderingar. I vår studie har vi valt att fokusera på chefer i en krissituation och hur de upplever sig själva i kris. Vi uppfattade att rådande teorin om chefers identitetsskapande i specifikt en kris var begränsad och snarare beskrev identitetsarbetet i generella kontexter. Därav har vi valt att även lägga till ett psykologiskt perspektiv i det inre identitetsskapandet genom tillämpning av COR-teorin, som ger oss möjlighet att djupdyka i hur individer hanterar och upplever stressade situationer.



Figur 3: Egen interpretation av identitetsarbete i kris

Slutligen, för att tydligt redogöra för vårt försök till teoretiskt bidrag och för vår uppfattning av bristen i den rådande teorin har vi sammanställt en modell som kan bidra med förståelse hur en chef upplever sin roll i krissituationer. I denna modell har tre befintliga teoretiska aspekter beaktats, där vårt möjliga teoretiska bidrag representeras av det röda området. Modellen är skapad för att visuellt kartlägga aspekter som vi i denna studie menar kan förklara hur de intervjuade cheferna upplever sin chefsroll och sig själva i kriser. Teorier om identitetsarbete samt COR-teorin menar vi bidrar till att förklara chefer upplevelser i kris. Teorier om krishantering och ledarskap i kris i denna studie ger oss en förståelse för hur cheferna upplever chefsrollen och således den yttre identiteten. Sammantaget kan kombinationen av dessa tre delar skapa en teoretisk grund som används för att besvara frågeställningen.

4. Empirisk analys

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet och de argument som ligger till grund för studien. Genom analys av empirin kunde vi identifiera fyra centrala teman underlag för hur upplever chefer sin chefsroll och sig själva i kris. De två första teman är kopplade till chefers identitetsarbete. Först kunde vi identifiera att chefer upplever yttre förväntningar kopplat till chefsrollen i kris. Det andra fyndet var uppfattningar cheferna hade gällande vilka de var "bakom" chefsrollen – vilket berörs i avsnitt 4.2. Här fanns tre generella uppfattningar om sin chefsroll. De två sista teman som vi identifierade var relaterade till hur cheferna beskrev hanterandet av rollen i kris och vilka behov de upplevde att de hade under kris. I 4.3 presenteras att cheferna ofta uttryckte ett behov av stöd i en krissituation. Avslutningsvis presenteras det fjärde temat där vi kunde identifiera att cheferna uttryckte en viss självdistans i sin chefsroll i kris.

4.1 Chefers identitet i kris

I följande avsnitt presenteras den empiri som relaterar till chefernas identitet. Första avsnittet handlar om de förväntningar cheferna upplever i chefsrollen, hur de bör och ska agera. I andra delen presenteras chefernas inre upplevelse av sig själva och de slitningar som kan uppstå. Vidare kunde vi identifiera tre generella mönster som cheferna verkade uppleva.

4.1.1 Förväntningar på chefsrollen i kris

I intervjuerna förekom uttryck relaterat till att cheferna själva upplever förväntningar kring vad en chefsroll innebär när organisationen genomgår kriser. Vanligt förekommande var att de intervjuade cheferna ansåg att i rollen som chef i kris är det betydelsefullt att man tar ledningen och visar vägen. När Beata Bernadotte intervjuades berättade hon om en krissituation där chefen över blev allvarligt sjuk och hon var tvungen att ta över rollen och möta förväntningarna.

(...) någon måste ju leda, nån måste ju säga vi kan inte prata om saker hela hela tiden, nånstans måste ju någon säga 'nä nu gör vi såhär' och det gillar ju folk att någon tar kommandot men sen måste man ju inte vara en "Hitlerbritta" heller som bara kör. (...) Jag tror att i alla kriser måste någon ta rollen, för att folk måste känna sig trygga och någon måste vara spindeln i nätet. (Beata Bernadotte)

Uttrycket att “någon måste ju leda” kan tyda på att när en kris uppstår tycker Beata Bernadotte det är viktigt att någon tar ledarrollen och kan fatta slutgiltiga beslut. Samtidigt påstår Beata Bernadotte att man inte ska vara för dikterande i chefsrollen och detta kan förstås när hon med glimten i ögat använder uttrycket “Hitlerbritta”. Detta uttryck kan tolkas som en synonym för en person som är väldigt auktoritär och dikterande. Beata Bernadotte uttrycker vidare att när hon tar ledarrollen skapar det trygghet hos medarbetarna vilket hon förtydligar i uttrycket “för folk måste känna sig trygga”. Citatet kan också tolkas som att Beata Bernadotte uttrycker en medvetenhet att det finns förväntningar från medarbetarna att en person bör ta ledningen vilket hon beskriver när hon säger “det gillar ju folk att någon tar kommandot” och att denna “någon” indirekt kan tänkas vara chefen. Vidare var det flera av cheferna som uttrycker upplevda förväntningar gällande att en chef i kris ska ta en ledande roll vilket syns i de samlade citaten:

Det är viktigare att någon tar på sig ledartröjan och tar med sig flocken och kommunicerar rakt. [...] Man måste ha något att klamra fast vid och väl där måste någon kliva fram och berätta vad fan gör vi nu. (Tina Thunberg)

[...] men för mig var det väldigt tydligt att än mer i vardagen och kliva fram och hitta det digitala mötet med mina medarbetare jag införde direkt ett veckomöte digitalt som vi tidigare haft fysiskt för det var det enda sättet att möta medarbetarna [...] (Melina Merkel)

I citatet från Tina Thunberg kan man förstå det som att “ta på sig ledartröjan” som hon nämner fungerar som en metafor till att en chef bör iklä sig en roll av att leda gruppen eller “flocken” framåt i kris genom tydlig kommunikation. En tolkning av “att man måste ha något att klamra fast vid” kan till exempel syfta till gemensamma värderingar och att Tina Thunberg menar att den personen som “kliver fram” ska stå för dessa och visa vägen för andra genom att berätta “vad fan gör vi nu”. I intervjun med Melina Merkel berättar hon om Covid-krisen och hon lyfter fram att det var ännu viktigare för henne att just “kliva fram”. Här kan en tolkning av att “kliva fram” i denna kontext innebära att Melina Merkel mer tydligt vill ta ledarrollen genom att visa sig tillgänglig för medarbetarna i krisen.

Ytterligare beskrivningar som förekom gällande de förväntningar som de intervjuade cheferna har kopplat till sin chefsroll i kris uttryckte sig i synsättet att en chef ska vara den person som

bär huvudansvaret för att personalen ska må bra. Detta syns inte minst när Beata Bernadotte och Buster Buffet förklarar vad chefsrollen handlar om:

Det är egentligen din stora roll som chef, att se till att personalen är bra. Uppmärksamma, uppmärksamma, uppmärksamma hela hela tiden och se dom, se dom. Och det är viktigt i kriser framförallt då. (Beata Bernadotte)

Så som chef och ledare handlar det väldigt mycket om i en sån situation [kris] att hur kan jag stötta mina medarbetare att må så bra som möjligt. (Buster Buffet)

Genom den beskrivning som Beata Bernadotte ger indikerar hon på att den viktigaste aspekten av chefsrollen, är att försäkra sig om att personalen mår bra. Detta görs genom att "uppmärksamma" och "se dom" och Beata Bernadotte betonar vikten av att göra detta i synnerhet i kriser. Tilläggningsvis går det andra citatet i linje med det Beata Bernadotte lyfter fram gällande chefs ansvar för personalens välmående i kris. Buster Buffet menar tilläggningsvis att chefsarbetet i en krissituation handlar om att förstå hur man stöttar medarbetare till att må, som han uttrycker det, "så bra som möjligt".

Gemensamt för intervjupersonerna ovan är att de uttrycker sina förväntningar kopplat till chefsrollen i kris. Man kan tyda ett mönster i att de verkar enas om att någon bör träda fram och tar ansvar i en krisartad situation. Dels ta ansvar för att leda gruppen och dels ta ansvar för personalens mående. Indirekt kan man tänka sig att de syftar till att de själva som chefer ska träda fram eftersom det verkar förväntas av omgivningen vilket Buster Buffet uttrycker "*de flest får högre förväntningar på en ledare eller chef i en kris*". Detta uttryck går också i linje med ett uttalande från Melina Merkel "*I situationer om det är kris kommer alla kolla på chefer och ledare oavsett på vilken nivå det är*". Citaten visar på att de tycks vara medvetna om att det finns högre förväntningar från medarbetare på en chefsroll i kris.

4.1.2 Chefers upplevelse av sig själv

I denna del presentera ytterligare ett tema som är kopplat till de upplevelsena chefer har gällande sig själva bakom eller utanför sin chefsroll. Dels finns det en moralisk aspekt relaterat till chefsrollen men även upplevda känslor som antingen visas eller trycks bort. Och dels har vi valt att lyfta fram olika aspekter av självinsikt och hur chefer ser på sin roll och sin person.

4.1.2.1 Moraliskt dilemma

Under intervjuerna beskrev flera chefer en moralisk aspekt i deras roll under krisartade situationer. De resonerade kring deras personliga och privata värderingar i förhållande till rollen. Cheferna upplever att slitningar och en viss frustration uppstår i deras arbete relaterat till detta. Detta blir tydligt i en situation där en chef beskriver att hon står inför en rekrytering i en annorlunda kultur och mansdominerad bransch. Tina Thunberg har då fått rådet av sin chef att inte befordra en kvinnlig anställd då det ansåg vara olämpligt eftersom det naturliga och självklara var att alla chefer var manliga. Tina Thunberg beskriver upplevelsen följande:

Jag hade sån fruktansvärd ångest, men jag tog henne ändå för jag måste ändå kunna se mig själv i spegeln [...] det var jobbigt utifrån att det som var så uppenbart för mig var så uppenbart fel för nästan alla andra. (Tina Thunberg)

[...] Och här hade vi en annan grupp med annan kultur och religion och det måste man ha respekt för. (Tina Thunberg)

Tina Thunberg beskriver här ett moraliskt dilemma som uppstår och att det är viktigt att "kunna se sig själv i spegeln". Det finns en moralisk kompass som inte alltid går i linje med de förväntningar som chefen själv möter i rollen. Vilket då skapade både ångest och en jobbig känsla eftersom det uppstår en slitning mellan chefens egna värderingar och den kultur hon befinner sig i. Som beskrivet skiljer det sig i kultur och synsätt och Tina Thunberg tvingas välja mellan hennes egna moral eller branschens och kulturens värderingar. I detta fall väljer då chefen att lyssna inåt och göra det som går i linje med chefens värderingar. Däremot tycks detta inte vara ett självklart val, utan ett dilemma.

I kontrast beskriver Melina Merkel en annan upplevelse när man står i krisartade situationer och inför tuffa beslut.

Jag fick ett råd av en gammal chef [...] han sa så här; var iskall i analysen men försök vara genomvarm i genomförandet. Det är inte säkert du lyckas alla gånger men analysera vad du vill göra och fatta beslut hur du vill göra det och det är klart att det kan gå ut över olika individer som måste lämna bolaget. [...] Och då måste vi ju vara kliniska i analysen. [...] men det är svårt, det är jättesvårt. (Melina Merkel)

I detta fallet läggs fokus på en "iskall" analys och det kan tolkas från att man bortser från personlig moral eller känslor. Melina Merkel menar att man fattar beslut på basis av det kliniska men att på något sätt ha med sig en moralisk aspekt i agerande. Här ser vi att det finns en likhet med Tina Thunberg upplevelse då båda beskriver utmaningar i att balansera den personliga moralen och rollens förväntningar och krav. Ytterligare en av cheferna beskriver denna balansgång när det gäller att stanna upp och fatta beslut i kriser.

Det är ännu viktigare att man liksom tänker där och det är alltid en balans liksom då hur mycket behöver man tänka innan man agerar. Ja det är just den här känslan av att hur mycket ska man förbereda sig liksom och hur man ska tänka igenom och prata med de andra innan man agerar. Så den balansen är jätteviktig för det finns risk att det blir antingen för känslösamt eller ett känslomässigt agerande än rationellt. (Mulle Musk)

I detta citat talas det om det rationella agerandet i motsats till det känslomässiga. Mulle Musk insinuerar att det är viktigt att tänka igenom för att hitta balansen just för att det inte ska bli för känslösamt. Även här betonas det på att fundera och inte låta känslorna ta över men fokusera på det rationella, vilket kan tolkas som en balans mellan det yttre rationella och de inre självupplevda känslorna i situationen.

Vidare pratar Musk om upplevelserna och känslorna i en kris på ett företag där chefen, efter att förändringen var genomförd valde att lämna sin position då han inte ville vara kvar. Chefen beskriver en osäkerhet i besluts som tagits under perioden och vad som var rätt och fel.

[...]Antingen stretar man emot där eller så blir det okej jag kan inte göra så mycket åt det där och det är utanför min kontroll. Och frågan är hur kan jag flytta med det där och framförallt som chef förväntades att jag skulle vara en 'role model' för den här förändringen. Även om jag själv inte gillade det så det var de att företaget hade bestämt det. Och då kan jag inte sitta och beklaga mig för mina medarbetare att 'det här är ett så dåligt beslut och jag tycker inte om det' utan det gäller också att ja nu har man bestämt det och vad ska jag göra i den förändringen? (Mulle Musk)

I citatet beskriver Mulle Musk att eftersom man upplever krav att vara en "Role Model" så kan man inte bete sig hur som helst vilket kan strida mot de man känner inom sig, i detta fall själva

förändring som chefen skulle driva igenom. Mulle Musk valde att fullfölja sin förpliktelse och driva igenom förändring, trots känslan av att det inte gick i linje med honom som person. Detta är intressant då man kan tänkas att det var konflikten mellan rollen som chef och individen själv har så stora konsekvenser att man väljer att lämna sin befintliga ledarroll. Det blir tydligt i likhet med de andra cheferna att man upplever att de står inför denna typ av dilemma och att det blir mer påtagligt under kriser. Vidare utvecklar en chef ett liknande resonemang när han befann sig i en krissituation där hanterandet från företagets sida inte gick i linje med hans moral & värderingar.

Men jag tror också en av mina lärdomar med kris är att just att veta och våga lära känna sig själv och veta sina värderingar. [...] Och då [i hanterandet] fick jag själv gå in och säga nej jag kan inte hjälpa till och krishantera detta eftersom jag också har en förtroendekris. Jag kan inte stå bakom detta. Det handlar också att lära sig om vart går mina gränser och var går mina värderingar. Är jag inne i en situation känslomässigt och mentalt där jag kan göra detta? Så det är nyckel nummer 1 att vara självmedveten och ta rätt beslut. (John Jobs)

Även här finns det en konflikt mellan chefsrollen och personen där den är så stor att man väljer att avlägsna sig. Chefen uttrycker just att värderingar och förtroende väger tungt i krishantering och det vi ser är att när det inte går i synk blir det stora konsekvenser.

4.1.1.2 Självinsikt

Avsnittet självinsikt i denna del är relaterat till en annan aspekt som identifierats i materialet. Detta går i linje med det ovan då det handlar om personen bakom rollen, dennes inre känslor, subjektiva upplevelser och förhållningssätt. Däremot skiljer det sig från detta moraliska dilemman. Några av cheferna uttryckte att det är viktigt i chefsrollen i kris att man förstår sig själv snarare än att förstå rollen i sig, och betonar vikten av en slags självinsikt för att kunna hantera svåra situationer. Detta är något vi ser i följande empiri.

Någonting som går igenom när det är kris, i synnerhet i kris, du prövas ju som ledare och chef i en sån situation. Är det så att du faller undan i en chefsituation då är det så att det är någon annan som tar det informella befälet över gruppen. [...] Jag tror ändå det viktigaste är, återigen, att du är trygg som person. Är du bara tillräckligt trygg som person så kommer du kunna hantera det. (Melina Merkel)

I citatet ovan uttrycker Melina Merkel att man som ledare sätts på prov och att det i de situationer är viktigt att vara trygg som person. Det kan tolkas som att det handlar om att vara trygg inombords och inte bara expert eller kunnig men att kunna falla tillbaka på vem man är själv. Vidare exemplifieras detta av samma chef:

[...]jag känner mig, ni känner ju inte mig så, men jag har ett väldigt, gott självförtroende det tror jag man behöver som ledare, jag har en väldigt god självkänsla jag gör definitivt inte allting rätt jag har gjort sjukt mycket fel under en ganska lång chefskarriär. (Melina Merkel)

Även här finns en självinsikt om vad som anses vara viktigt och vad man behöver för förmågor i sin roll. Just att de behövs en tillit till sig själv, mer än att göra rätt, kan tolkas som en viktigare del i chefskapet och att därmed se till att man är trygg och vet var man har sig själv. På samma spår gällande trygghet och stabilitet uttrycker Beata Bernadotte:

Jag tror att jag blev mer bestämd och mer rak tror jag. Och det behövde jag nog vara. Så det tar jag med mig att det funkar liksom och att jag kände mig stabil helt enkelt. (Beata Bernadotte)

Detta visar också på en förståelse och reflektion om hur och vem man är som person och vad som krävs av en i chefsrollen.

Jag kan vara en bra krisledare i 2 dygn sen är jag inte det. Jag måste ha en avlösare. Det är efter 2 dygn man börjar göra misstag när man är trött. Man ska inte hänga sig kvar i en kris. Utan hålla sig till sin plan. 2 dygn så tackar jag för mig. (Gabriel Gates)

Gabriel Gates beskriver att en kris kan man inte leda hur länge som helst. En tolkning är alltså att vara medveten om sina begränsningar och att förstå när misstag begås. Man kan se att det är en form av insikt som chefen har i sitt arbete och något som Gabriel Gates förhåller sig till.

Men att våga vara självmedveten om sig själv och hur man reagerar i situationer och veta varför man reagerar som man gör och våga jobba med det, det är den viktigaste

egenskapen man har och förmågan man har i yrkeslivet framåt och det blir framförallt viktigt i kriser för de flesta av oss är inte desamma i en pressad eller stressad krissituation. (Buster Buffet)

Ytterligare ett exempel på självinsikt blir tydligt ovan. Buster Buffet beskriver återigen att det är viktigt med självmedvetenhet i krishantering och att detta är en av de viktigare delarna som chef. Fokus ligger inåt och på människan bakom i stället för andra faktorer såsom utbildning, egenskaper, kompetenser eller erfarenhet. En tolkning är att som chef verkar det vara viktigt att hela tiden har ett förhållningssätt till sig själv och sin inre person. Vidare utvecklar Buster Buffet:

All krishantering och hur vi reagerar och känner inför en kris det är ju bara vi själva. I grunden är det så. Vi kan, och det är det enda vi kan kontrollera också. Det är faktiskt också något vi kan öva upp. (Buster Buffet)

Gabriel Gates delar denna syn i följande citat, när han beskriver sitt ledarskap;

Man kan inte ha insikt i någon annan om man inte har insikt i sig själv. Utan, vem är jag, vad vill jag och vad är mina skrubb-sidor och vad är mina värderingar och lever jag mina värderingar? Att man har gjort så pass mycket inre resa och självanalys att man uppfattar sig själv som grundad och att man vet, när blir jag triggad, vart tappar jag mitt självförtroende och min självkänsla. (Gabriel Gates)

Återigen handlar det om en inre resa och att vara trygg och ha självinsikt. En del chefer lägger mycket vikt på det personliga samtidigt och att låta det skina igenom. Gabriel Gates fortsätter resonemanget med "Man behöver inte sitta med massa masker.". Det kan tolkas som att man då vill visa sitt personliga och uppfattas grundad och stabil utåt. Det är intressant att en del chefer värderar självinsikt och att kunna förmedla vem man är utåt samtidigt som det finns ett fokus på att stänga av känslor och att kunna ta på sig chefsrollen i kris. I citatet kan vi se framförallt två saker. Dels, att den inre resan är viktigt för att vara en bra ledare och hantera rollen genom att inte tappa självförtroende, dels att det är viktigt med självinsikt och personlig kännedom för att kunna kommunicera det utåt och leva sina värderingar gentemot medarbetarna. Dessa två saker är annorlunda eftersom den förstnämnda handlar om chefens

förhållningssätt till sig själv och den sistnämnda relaterat till chefens förhållningssätt till medarbetare och omgivning.

4.1.2.3 Känslor

I intervjuerna märkte vi att cheferna uttryckte öppet känslor som kunde uppstå under en kris i chefsrollen. Dessa känslor verkade delvis uppstå för att de kände press utifrån kopplat till chefsrollen och att arbetsbelastningen för cheferna ökade till följd av krisen. Beata Bernadotte nämner att hon upplevde dåligt samvete i sin roll vilket kan tolkas som att det påverkade henne personligen:

Men det var ett dåligt samvete som inte var så kul på nätterna kan jag säga, 'hur ska jag hinna det, nu har jag inte gjort de.' 'Nu måste jag försöka prioritera vad är viktigt och vad är inte. (Beata Bernadotte)

I ovanstående citat kan det antydast att Beata Bernadotte upplevde en hög arbetsbelastning i samband med att hon uttrycker att det är svårt att hinna med. Beata Bernadotte beskriver ett dåligt samvete på grund av de olika förväntningar och krav som hon möter och även en svårighet i vad som ska prioriteras. Detta kan tänkas att det finns olika förväntningar på en som chef och människa som påverkar en även utanför sin roll, det vill säga hemma på nätterna. Samma person uttryckte det svåra i att vara chef "Det är många som drömmer om att vara chef, men tänk en omgång till. Det är inte helt lätt det är väldigt många man ska ta hand om". Det verkar som att hon upplever att det finns en förväntan att man som chef ska se efter alla andras behov och att det är en stor utmaning i rollen. En utav de andra cheferna upplevde också press på sig själv i sin roll vilket gjorde att hon upplevde stress:

Det var väl en ändå relativt stressande att jag kände press på mig att här måste jag liksom, inte att jag behövde stå främst i ledet, men jag måste verkligen veta vad det är jag pratar om här för annars kan det bli fel. (Tina Thunberg)

Vad Tina Thunberg beskriver här kan tyda på att hon likt Beata Bernadotte sätter hög press på sig själv. Pressen uttrycker sig i att hon verkligen vill vara kunnig i sin roll, för att "annars kan det bli fel". Denna press kan då ge uttryck i upplevd stress som Tina Thunberg nämner ovan. I samma intervju tydliggör Tina Thunberg att det som chef kan vara svårt att koppla bort jobbet "jag kunde inte koppla av hjärnan riktigt när jag kom hem". Man kan tyda att cheferna upplever

känslor av stress och press kopplat till chefsrollen och John Jobs tillägger att det är svårt att stänga av sina känslor i rollen:

Förmågan att stänga av känslor är svår eftersom folk märker att du inte är närvarande [...] Du kan aldrig lämna dig själv, hur professionell du är kan du aldrig lämna ditt själv eller hjärta utanför rummet. Det kommer folk att märka för det kostar energi [...].
(John Jobs)

Det kan tolkas som att det svåra John Jobs upplever, känslan av att han känner sig iakttagen kan tydas då han uttrycker "det kommer folk märka" och en analys av det är att John Jobs tänker att omgivningen märker av om han inte är som han brukar vara och det i sig gör det svårt att i chefsrollen stänga av känslor.

Ser dom mig som en bisittare hela tiden eh eller vad ser dom för att jag tror att dom tänkte att jag inte kunde ta den rollen. Då blev jag nog rätt ledsen och sen blev jag förbannad..." (Beata Bernadotte)

I detta citat ser vi att Beata Bernadotte uttrycker både en sorg och en ilska i en krisartad situation där hon blev fick kommentaren från medarbetar att de hade varit osäkra på hur hon skulle axla rollen. Framförallt eftersom en stor del av chefsrollen är att leda och stå längst fram vilket detta citat motsäger. Detta kan tyda på att det finns ett behov av bekräftelse och en osäkerhet huruvida man är tillräcklig eller inte. Men även att man i sin chefsroll blir påverkad av kollegornas upplevelse av chefskapet.

4.2 Chefers upplevda behov i kriser

I följande avsnitt presenteras den empiri som beskriver hur cheferna hanterar sin roll i kris. Först lyfter vi fram de upplevda behov cheferna känner i kris. Vidare till andra avsnittet där cheferna beskriver behovet av distans för att hantera rollen.

4.2.1 Upplevt behov av stöd

Ett tema som förekom ofta var att cheferna som intervjuades beskrev att de upplevde ett behov av att kunna prata med någon eller några personer i situationer när chefsarbetet känns utmanande. Det förekom också en uttryckt känsla av ensamhet som några av cheferna upplevde

och att det då är hjälpsamt att ha någon person vid sin sida som fungerar som ett stöd. Beata Bernadotte uttrycker känslan av ensamhet speciellt i hennes syn på ledarskap:

[...] jag tycker att ledarskap ska nog vara två. [...] man behöver någon tigt vid sidan
(Beata Bernadotte)

Det Beata Bernadotte uttrycker kan visa på att hon upplever ett behov av att ha någon vid sidan om, då det minskar känslan av ensamhet i chefsrollen. John Jobs delar denna upplevelse av att känna sig ensam som ledare eftersom han menar man som ledare bär det yttersta ansvaret. John Jobs uttrycker att personer i omgivningen därför behövs för att känna sig mindre ensam:

Jag tänker att det alltid är ensamt att vara ledare, för någonstans så har du alltid det yttersta ansvaret. Skapar du dig en bra ledningsgrupp eller andra ledargrupp så du har någonstans att vila och hämta kraft i, liksom krokat arm med andra kollegor så blir det mycket mindre ensamt. Och det tänker jag också är ett modernt ledarskap det där, att man krokas arm med andra. För då blir man inte så ensam. (John Jobs)

Här uttrycker John Jobs att om man kan skapa en "bra ledningsgrupp" kan denna grupp fungera som ett stöd för att minska känslan av ensamhet. En ytterligare tolkning här är att när John Jobs skapar en god relation till ledningsgruppen kan gruppen fungera som ett mentalt stöd där John Jobs kan "vila och hämta kraft". Detta kan tolkas som att han uttrycker ett behov av att kunna dela tankar och känslor till gruppen och på så sätt "hämta kraft" i det. En av de andra cheferna, Melina Merkel, upplevde inte uttryckligen ensamhetskänslor i chefsrollen, men menade att när en situation känns svårhanterbar brukar hon ta hjälp av andra i sin närhet:

Är det ett stökig fall tar jag hjälp av andra personer som jag har förtroende för det kan vara inom bolaget men jag har rätt många utanför bolaget som jag ringer. (Melina Merkel)

Detta kan tyda på att Melina Merkel genom att "ta hjälp av andra personer" uttrycker ett behov av att kunna bolla tankar och idéer med någon annan när arbetsuppgifter känns svåra. Detta behov kan tolkas som att ett behov av stöd finns när arbetet känns utmanande, och stödbehovet är något som även yttrar sig hos John Jobs:

Men även om då kursledaren blir ansiktet utåt för organisationen i krisen så ska man se till att den personen har rätt underlag och rätt stöd och support in i det arbetet. Så ja absolut där blir det ofta höga förväntningar på en krisledare men då måste företaget se till att rigga så den personen aldrig är själv och behöver rodna i det själv för det kommer aldrig bli bra för någon. (John Jobs)

Utifrån vad John Jobs beskriver kan en tolkning göras att det sätts höga förväntningar på en ledare i krissituationer och att det därmed är viktigt att omgivningen ser till att personen inte känner sig ensam i sin ledarroll. Det John Jobs uttrycker kan tyda på att det är viktigt att uppbackning finns eftersom ledaren blir som "ansiktet utåt" i krisen vilket kan medföra mycket press som kan bli tuff att hantera ensam i rollen. Vidare nämner Beata Bernadotte också vikten av uppbackning i form av bekräftelse från medarbetarna: "*Sen ibland kan jag ju tycka att fler borde säg till sin chef att du är duktig, alla vill ju ha beröm*". Citatet är hämtat från en kontext där Beata Bernadotte pratar om sin personal. En tolkning som kan göras här är att bekräftelse och uppbackning från personalen kan vara ett incitament för ledaren till att fortsätta leda i krisen.

Behovet av stöd ger sig uttryck på olika sätt men vad som är gemensamt är att behovet kan tolkas som ett uttryck för att det finns en viss grad av osäkerhet hos de intervjuade cheferna i rollen som chef i kris. De uttrycker att det finns höga förväntningar på ledaren i kris och att det kan skapa ensamhetskänslor och en tolkning av det är att dessa känslor kan skapa osäkerhet i chefsrollen och därför skapas ett behov av stöd från omgivningen.

4.2.2 Upplevt behov av självdistans

Cheferna argumenterade vid flertalet tillfällen att förväntningarna på dem som chefer och ledare, är som tidigare nämnts, extra påtagligt under krisartade situationer. Flera av dem upplevde de ökade förväntningarna som frustrerande, medan andra uttryckte motsatsen. Samtidigt gav flera chefer uttryck för vikten av att kunna hantera den extravaganta pressen, där vikten av att kunna distansera sig från chefsrollen var ett genomgående tema för att kunna ta en organisation genom en kris. Självdistansen till sig själva, både professionellt och personligt, exemplifieras och tog sig uttryck på olika sätt. Flera uttryckte exempelvis vikten av att på ett eller annat sätt kunna skärma av och distansera sig själva från den krisartade situation som sker på arbetet. Exempelvis beskriver chefen Mulle Musk vikten av detta i följande citat:

[...] också ha en distans med [krisen] när man går hem, så att man inte drunknar i den krisen där utan att den finns men den får ha sitt liv och jag får också ha ett liv vid sidan om det så att jag inte blir ett med det. (Mulle Musk).

Musk beskriver i ovanstående citat att det är viktigt att även kunna lämna krisen på arbetet, för att inte bli en del av krisen personligen och för att kunna distansera sig själv. Detta var en uppfattning som delades av andra chefer som likt Musk beskriver vikten av att just kunna skärma av. Flera chefer gav även uttryck för ett självdistanserad förhållningssätt där de förlitade sig på sin yrkesmässiga och personliga erfarenhet i krisartade situationer.

[...] och där tyckte jag att jag kände att jag var lite tryggare i min roll som chef. Som chef hade jag inte varit med om den situationen. Men som människa hade jag varit det, liknande situationer. (Mulle Musk)

Mulle Musk beskriver hur han finner trygghet i att kunna luta sig tillbaka på sina personliga erfarenheter, samtidigt som Mulle Musk tillkännager att de inte nödvändigtvis hade den yrkesmässiga erfarenhet för att hantera situationen. En tolkning av vad Mulle Musk beskriver är att hade de inte haft de personliga erfarenheterna så hade det varit betydligt svårare att hantera situationen, och att det är viktigt för Musk att ha erfarenheter att förlita sig på i en kris. Han utvecklar även ovanstående resonemang med att finna ro och acceptans i att det finns flera saker som är utanför hans kontroll “..Och inte lägga för mycket energi på det man inte kan kontrollera.” (Mulle Musk). Detta backas även upp av Melina Merkel som säger “Det är klart att jag med åren byggt upp både en erfarenhetsbank, hur jag kanske tidigare gjort.” (Melina Merkel).

Även andra chefer beskriver erfarenheterna som en viktig komponent för självdistansen, där de också har stor tilltro till att även om allt inte blir rätt, har de ett accepterande förhållningssätt.

Sen blir det ju erfarenheter, när man nu har varit med så länge så tänker man, äh jag har varit med om det mesta! Sen så får man ta det lite sådär ad-hoc säger man sådär det får bli lite som det blir ibland men det blir bra. (Beata Bernadotte).

Även Beata Bernadotte beskriver hur hennes erfarenheter gör det enklare att ha ett mer distanserat förhållningssätt till chefsrollen. Hon utvecklar även detta med att beskriva en

accepterande uppfattning om sitt eget agerande i sin chefsroll, och använder begreppet ad-hoc. En tolkning av det är att genom att ha ett mer distanserat, så kallat ad-hoc förhållningssätt möjliggör större utrymme för att begå misstag, men att ändå vara tillfreds med utfallet. Vidare, genom att ha ett ad-hoc synsätt så möjliggör detta för chefer att snabbt kunna fatta beslut utan att ha samma typ av eftertänkssamhet och beslutsunderlag som "vanligt". Detta accepterande tolkningssätt beskrivs även av andra chefer, där flera av dem beskriver att det är viktigt att ha förståelse för och distans i att yrkesmässigt misstag kommer begås och att det är tillfredsställande ändå. Exempelvis säger en av cheferna; "...sen ibland måste man stå för sina misstag också så är det bara, jag beklagar, jag är bara människa och jag kan göra fel". (Hannah Harris) och en annan chef säger "...och kan förmedla det jag vill så att det 90 % blir rätt och jag kan inte vara rädd för de 10 procenten." (Mulle Musk).

Att flertalet chefer förlitar sig på sina erfarenheter är således ett genomgående tema i de flesta intervjuerna. En annan aspekt som bygger vidare på detta är hur de sedan använder sina erfarenheter för att hantera krisen.

[...] en gång i tiden var jag reservofficer och jag har sett liksom saker och ting ske i det militära och som är en betydligt värre utgång än [Covid], det har varit dödsfall och olycksfall och då kan man säga det är en kris. Men det här är ganska peanuts." (Melina Merkel)

Det enda var att jag hade varit med [om] andra kriser i livet. Bland annat krig och annat som vi inte hade förutsett tidigare. (Mulle Musk)

[Krisen kommer vara] Ja hemskt och tufft och allt möjligt där men vi vet inte hur och jag har gått igenom det en gång tidigare, eller ja några gånger. Så på det vis kändes det som att jag var mera erfaren, kunde luta mig tillbaka på mina egna erfarenheter . (Mulle Musk)

En tolkning av ovanstående citat är att chefer sätter kriser de upplever i sitt yrkesmässiga liv i kontrast till tidigare kriser, både personliga och yrkesmässiga. De beskriver att det alltid finns en situation som varit värre och använder det som en hanteringsstrategi för de kriser som uppstår i nutid i det yrkesmässiga livet. En del chefer beskriver även kriser med dödsfall i deras nära omgivning och krig i deras hemland, objektivt katastrofala krisartade situationer som troligtvis

haft stor påverkan på dem som individer. När de beskriver att de sätter nuvarande krisen i kontrast till föregående hjälper det således dem att kunna distansera sig själva. Exempelvis beskrev flera chefer kriser i metaforiska termer, exempelvis “*Det här är ganska peanuts*” (Melina Merkel) och “*solen går ju alltid upp ändå*” (Tina Thunberg). En tolkning är att cheferna upplever vikten av att kunna möta de krav och förväntningar som ställs på en chef under en kris och känner ett behov av att kunna vara närvarande och fokuserad, och således även känner ett behov av distansen från sig själva, sin roll och krisen. Som en chef uttrycker det: “*I situationer om det är kris kommer alla alltid kolla på chefer och ledare*” (Melina Merkel) och för att kunna hantera den press, tycks chefer uppleva vikten av självdistansen.

Sammanfattningsvis har det utifrån empirin identifierats ett antal teman baserat på chefernas upplevelse av chefsrollen i kris. Chefer upplever förväntningar på sin roll i kris och de upplever att de är en individ och person bakom sin chefsroll. Dessa två upplevelser kan skapa slitningar och moraliska dilemma. Vidare upplever cheferna att det är viktigt med självinsikt för att förstå sin roll och inre identitet under kris. Under kris beskriver cheferna även vilka typer av känslor de upplever, vilket är en del av den generella upplevelsen av kris. Därefter poängterar vi chefernas behov av stöd i krishantering och chefsrollen. Till sist lyfter vi självdistans som cheferna uttrycker är viktigt i kris. I kommande avsnitt kommer det teoretiska ramverket appliceras för att föra analysen vidare och djupdyka i det underlag som vi har argumenterat för.

5. Diskussion

I denna del kommer studiens frågeställning att besvaras med hjälp av befintlig litteratur. De empiriska fynd som presenterats ställs i relation till nuvarande forskning. I 5.1 kommer vi diskutera empiriska fynd kopplat till chefernas upplevelse av den yttre identiteten. I 5.2 diskuteras empiriskt underlag kopplat till inre identitet och slutligen i 5.3 diskuteras hur COR-teorin kan appliceras på det empiriska materialet för att förstå chefers upplevelser av sin chefsroll i kris. Sammantaget kommer dessa tre avsnitt mynna ut i en diskussion om studiens teoretiska bidrag.

5.1 Upplevelse av den yttre identiteten

I inledningen av den empiriska analysen kunde vi identifiera att de intervjuade cheferna uttrycker förväntningar på chefsrollen i kriser. Vi såg att cheferna upplevde att det är viktigt att någon tar ansvar i en krissituation genom att ta ledningen, visa vägen och har förmågan att fatta

slutgiltiga beslut. Det framkom även hos några av cheferna att det viktigaste i chefsrollen i en kris är att ta ansvar för att personalen ska må bra, vilket signalerar en ytterligare förväntan. När de uttryckte vikten av att någon måste ta ansvar när en krissituation uppstår, argumenterade vi för att detta indirekt kan tolkas som att de syftar till att denna person är de själva i sin chefsroll, som ska träda fram och leda genom krisen. Detta menar vi beror på att cheferna uttryckte en medvetenhet om att det förväntades från omgivningen att chefen ska ta ansvar i krislägen. Till exempel så uttryckte Melina Merkel i intervjun: *“I situationer om det är kris kommer alla kolla på chefer och ledare oavsett på vilken nivå det är”*. Detta citat indikerar på att de verkar uppleva yttre förväntningar på sin chefsroll i kris och det verkar som att de upplever att de “bör” agera ansvarsfullt i en sådan situation. Watson (2008) beskriver att identitetsarbete delvis bygger på en persons yttre identitet, som formas av de yttre socialt konstruerade föreställningar hur man som person “bör” vara och agera. Dessa sociala föreställningar uttrycker cheferna att de upplever, genom att de visar en medvetenhet om att förväntningarna från omgivningen på chefsrollen ökar. Dessa förväntningar argumenterar vi för ligger till grund för hur cheferna upplever att de bör vara och agera när det kommer till kriser, det vill säga ta det yttersta ansvaret för situationen genom att visa vägen och se till att personalen mår bra.

De intervjuade cheferna uttrycker att de lägger ansvaret på sig själva i en kris, vilket går i linje med det synsätt på ledaren i kris som förekommer inom kris-litteraturen. Kotter (1990) menar exempelvis att ledare tillskrivs stort ansvar när det kommer till kriser. Därtill består litteraturen till större del av ett fokus på själva ledarskapet i kris. Sammantaget kan man konstatera att presenterad litteratur fokuserar på ledarens egenskaper och förmågor i kris och att en ledare förväntas utöva en unik kombination av färdigheter som annars inte skulle förväntas av dem (James & Wooten, 2005; Monheim & Diers-Lawson, 2022). Vad vi har argumenterat för gällande yttre förväntningar kan delvis kopplas till detta, då vi ser att cheferna uttrycker förväntningar på prestation och att ta ledningen i just kris. De beskriver att det inte är lätt att vara chef och att chefs roll blir allt viktigare i kris, vilket går i linje med litteraturen. Sammantaget ser vi att de yttre förväntningar på chefsrollen ökar i kriser och detta kan bidra till att chefernas yttre identitet förstärks.

5.2 Upplevelse av den inre identiteten

Den inre självidentiteten definieras av Watson (2008) som den uppfattning en individ har av sig själv. Vidare beskrivs det att den inre identiteten antingen kan gå i linje med de yttre identiteten eller att det är något man distanserar sig från. Utifrån den empiriska analysen har vi sett hur

cheferna talar om sin inre identitet i förhållande till chefsrollen. Cheferna menade att det är något man alltid förhåller sig till och framförallt i krissituation vilket framgår i avsnittet "självinsikt". Viktigt att poängtera är att cheferna hade olika inre identiteter, där den gemensamma nämnaren var hur den samspelar med chefsrollen.

Det cheferna upplever under en kris kan även tolkas som att det uppstår slitningar i den inre och yttre identiteten, precis som Watson (2008) beskriver. De förväntningar som finns på den sociala rollen, chefsrollen, går inte alltid i linje med den inre identiteten vilket kan leda till identitetskonflikter (Alvesson & Sveningsson, 2016). Detta har argumenteras för genom de moraliska dilemman som presenterats. Exempelvis beskriver chefer att i krissituationer måste de fatta snabba beslut på begränsat underlag, detta beskrivs som en tuff och svår upplevelse. Detta är en förväntan som finns på den sociala rollen men cheferna beskriver att man sätts i en svår situation när man till exempel ska avskeda. Den balansgång som chefer beskriver med att låta känslor spela in samtidigt som de ska behålla ett "klinisk" eller ett "rationellt" agerande kan tolkas som en identitetskonflikt mellan den sociala chefsrollen och den inre identiteten. Denna konflikt verkar bli mer framträdande och balansen beskrivs svårare i just krissituationer. Vidare beskriver en annan chef att hans värdering är viktiga och att man bör fundera om man kan stå bakom beslut eller det agerande som chefspositionen innebar. Det beskrivs att chefen själv ansåg sig vara inne i en förtroendekris och valde då att backa, detta är intressant eftersom det är ett tydligt exempel på en identitetskonflikt. För att sammanfatta ser vi att det uppstår identitetskonflikter då den inre och yttre identiteten inte matchar, vilket även beskrivs i litteraturen. Vi ser även att identitetskonflikter blir vanligare i kris.

Vidare har vi sett ett mönster i hur cheferna hanterar dessa konflikter. Vi hävdar att vid identitetskonflikter i krissituationer väljer cheferna att följa den inre identitetens "moraliska kompass" och i de fall de inte gjort det utan följt den yttre sociala chefsrollens förväntningar har en viss frustration upplevts. För att exemplifiera ser vi att chefen Tina Thunberg beskriver att chefer "måste kunna se sig i spegeln" när hen står inför ett val innebär konflikt mellan chefsrollen och hans självidentitet. I detta fall görs valet att lyssna inåt. Ett ytterligare exempel är när John Jobs valde att avstå från ledarrollen i en kris då Jobs inte kunde stå bakom det agerande som chefsrollen krävde i den situationen. Även här valde chefen att ta sig ur situationen och följa den inre identiteten. Till sist beskrev Mulle Musk att han valde att leda en förändring som han inte trivdes med men "*företaget hade bestämt det*" och eftersom Musk ansågs vara en 'role model' genomfördes det. Till skillnad från tidigare ser vi här att Musk

följde sin social chefsroll men det som hände när förändring var klar var att han lämnade sin position då han inte kände att det stämde överens med sig själv längre. Cheferna beskriver att dessa situationer och konflikter blir vanligare under kriser och att man då måste lyssna 'inåt'. Därmed hävdar vi att chefer värderar den inre identiteten högre under kriser och det är den man lyssnar till när man står inför en identitetskonflikt eller ett moraliskt dilemma.

Precis som Watson (2008) beskriver är självtvivel och självinsikt en del av identitetsarbetet. Vi argumenterar för att chefer upplever att identitetsarbete är viktigt under krissituationer. Många chefer berättade om vikten av självinsikt och att fundera på vem man är i förhållande till andra individer och olika situationer. Detta är något som stämmer överens med tidigare litteratur som beskriver att chefer har ett skapar och formar identiteter för att förstå sig själva (Alvesson & Sveningsson 2003). Vi ser att detta är en upplevelse även under krisarbete och inte enbart i chefsrollen generellt. I empirin uttrycks det att man måste ha självinsikt och förstå vem man är och att vara trygg i sig själv för att kunna vara stabil. Gabriel Gates beskriver exempelvis hur en inre resa och en analys görs, vilket kan ses som identitetsarbete. Cheferna menar att ett fokus måste ligga på ens värderingar, men även vad man triggas av och reagerar på i kriser. De beskriver att det man tar med sig i sin chefsroll är just sig själv, och det är endast det som är inom sin egen kontroll och styrning. Detta kan ses som den process där ett ständigt arbete pågår med att bibehålla, stärka och utvärdera sina roller, vilket är en viktig del av identitetsarbetet. Det som framgått i denna studie är att cheferna verkar lägga mycket fokus på detta i krissituationer. Detta går även i linje med det som Mischenko (2005) beskriver gällande att identitetsarbete blir viktigare och svårare i en miljöer med mycket förändring vilket kriser ofta innebär. Därmed hävdar vi att chefer upplever identitetsarbete som viktigt och som något de har hjälp av vid krishantering.

Vi argumenterar även för att den inre identiteten verkar flyta ihop med den yttre sociala chefsrollen. Med detta menar vi att cheferna verkar se sina mänskliga drag som en del av rollen och ibland ett hinder eller problem i rollen. De mänskliga dragen kan vara de känslor som ofta kopplas till den inre identiteten. Exempelvis känslor av frustration, press, stress, ångest, brist på självförtroende med mera. Chefer upplever att det som är "rätt" kan strida mot chefsrollens förväntningar. Vi hävdar att för vissa är det svårt att urskilja den inre identiteten från den yttre identiteten och därmed blir den inre identiteten oundvikligen en del av chefsrollen. Empirin visar att en del chefer verkar kunna skilja de mänskliga dragen och chefsrollens förväntningar åt och koppla bort dessa, medans andra beskriver att dessa mänskliga drag påverkar en i

chefsrollen. Detta beskrivs till viss del i litteraturen då Watson (2008) menar att en del ser sig som sin yttre identitet medans andra kan distansera sig från den och att det inte påverkar synen på sin inre identitet. En del chefer verkar se sig själva och därmed sin inre identitet som ett verktyg och att bra självförtroende och trygghet hjälper dem hantera krissituationer. Denna distinktion mellan inre och yttre identitet hjälper dem att koppla bort eller stänga av negativa känslor. Exempelvis beskriver Melina Merkel en svår chefsrelaterad situation men menar ändå att "det är peanuts". Samtidigt fanns andra chefer som ser sin inre identitet som oundviklig att distansera sig ifrån, och som påverkar dem negativt i deras ledarroll och att de har svårt att skilja sina känslor och osäkerhet från chefsrollen. Somliga chefer beskriver att ledarskapet prövas och att chefer faller undan eller tappar självförtroende och triggas. Andra chefer beskriver att man har svårt att sova och påverkas av hur andra uppfattar en; "ser de mig som en bisittare?" (Beata Bernadotte), vilket gör att upplevda känslor av ledsamhet och frustration uppstår. Därmed argumenterar vi för att vissa chefer verkar vara mer förenade med chefsrollen och andra har en tydligare uppdelning mellan chef och sig själv i krissituationer.

Vidare menar vi att en del av de upplevda känslor som cheferna beskriver många gånger är kopplade till slitningar mellan deras inre och yttre identitet. Cheferna beskriver dåligt samvete, press och stress i sina roller som även påverkar dem på "hemmaplan". Det uttrycks en förväntan på att vara kall och klinisk samtidigt som cheferna verkar kämpa med känslor. John Jobs menar att det är svårt att stänga av känslor och "*Du kan aldrig lämna dig själv, hur professionell du är kan du aldrig lämna dig själv eller hjärtat utanför rummet*". Detta är ett exempel på den sociala yttre chefsrollen som kräver en viss okänslighet vilket står i kontrast till den inre identiteten där det verkar vara svårt att vara kall och där det uttrycks att det inte går att lämna sitt hjärta utanför. Ytterligare ett exempel är igen när Beata Bernadotte upplevde att omgivningen såg henne som en bisittare vilket strider mot chefsrollens ideal där man förväntas ta ansvar, och leda. Detta stärks av litteraturen som beskriver att identitetsarbete kan vara smärtsamt och en ansträngning (Mischenko, 2005). I likhet med litteraturen kan dessa känslor förklaras av det kontinuerliga identitetsarbete som pågår.

Vi ser att en del av de upplevda känslorna kan relateras till identitetsarbete men vissa delar av chefernas upplevelser har varit svårt att härleda till roller eller identitet. Vi hävdar att dessa känslor kan förstås genom en applicering av COR-teorin. Denna teori ger en ytterligare nyans av chefernas upplevelser i en krissituation och hur de påverkas, vilket förklaras i nästkommande

avsnitt. COR-teorin bidrar även med att förklara de upplevda behov cheferna har i kris som påvisats i empirin.

5.3 Chefers behov av viktiga resurser i kris

När det uppstår en kris inom organisationen vittnar cheferna om att förväntningarna som ställs på chefsrollen i en kris förändras. De beskrivna förväntningarna på chefen förändras i kris vilket går i linje med vad Monheim och Diers-Lawson (2022) tar upp i sin studie. De menar att en ledare i kris förväntas utöva en unik kombination av färdigheter som annars inte förväntas av dem och gör att ledaren ses som en betydelsefull del i krishanteringen. De högre förväntningarna som cheferna uttrycker ställs på ledaren i kris kan tolkas som att cheferna upplever att medarbetare ser på ledaren på ett annat sätt i kris, och förväntar sig mer av ledaren. De förändrade omständigheter som cheferna upplevde i kris ledde till att cheferna verkade ställa högre press på sig själva vilket sedan gav upphov till känslor av stress och press. Dessa reaktioner till följd av förändringar runt chefsrollen kan liknas vid COR-teorins synsätt om att förändringar i en individs miljö hotar en individs befintliga resurser vilket därmed ger upphov till stress (Hobfoll, 1989).

Vi menar således att cheferna verkar engagera sig i olika beteenden för att minimera upplevelsen av stress genom att säkerställa att chefernas befintliga resurser bibehålls. En tolkning är att för dem handlar det om att minimera resursförlusten i krissituationer och det görs genom att använda och förlita sig på redan befintliga resurser. I empirin har två framträdande resurser varit stödssystem och självdistans men med hjälp av teorin kan vi identifiera ytterligare resurser. Genom att titta på vilka resurser cheferna använder i chefsrollen i kris kan vi utläsa vilka resurser som anses viktiga för dem och på så vis kan teorin bidra med förståelse gällande hur cheferna upplever sin chefsroll och sig själva i en kris.

Chefsrollen i sig kan tolkas som en resurs som cheferna verkar värdera, dels för att chefsrollen bidrar till deras personliga identitet som Watson (2008) antyder, dels för att det finns en social status i att vara just chef vilket framgår exempelvis då Beata Bernadotte uttrycker "*att vara chef är något som många drömmer om*". En tolkning kan vara att för dem verkar det handla om att minimera risken för att deras chefsroll går förlorad genom att förlita sig på redan befintliga resurser. De resurser vi tolkar som resurser cheferna värderar i en krissituation anser vi vara deras självdistans i rollen, användandet av chefernas nätverk för stöd, tidigare kunskap och erfarenheter i rollen samt deras insikt om sig själva.

COR-teorin (1989) identifierar att personliga egenskaper är resurser som en individ värderar och vill behålla och här menar teorin att en positiv världssyn är en värdefull resurs som kan hjälpa en individ att motstå stress. Vi vill här tillägga att i en krissituation blir personliga egenskaperna som *självdistans* och *självinsikt* värdefulla för de intervjuade cheferna i att hantera stress. Självdistansen cheferna uttrycker exempelvis när Tina Thunberg säger "*solen går ju ändå alltid upp ändå*" bidrar till att de kan distansera sig både professionellt och personligt från den press som de upplever i en kris. På så vis uttrycker de ett mer förlåtande förhållningssätt som gör att de kan uppfattas som mer mänskliga. Självinsikten är en personlig egenskap som cheferna också verkar använda som resurs i kriser. Chefernas uttryck om självinsikt visar på att i den typen av situationer är det viktigt att man som person är trygg i sig själv och att man inte ska vara rädd för att göra misstag. En tolkning här är att självdistans och självinsikt därigenom kan bidra till att de lättare kan hantera sin chefsroll i kriser.

Ytterligare en typ av resurs som Hobfoll (1989) beskriver i COR-teorin är de genererande resurserna. I vår studie har vi identifierat stödsystemen som en viktig genererande resurs, som både förklarar hur chefer upplever sin chefsroll i kris och hur de kan använda denna resurs för att hantera krisen. Anledningen till att stödsystemen placerats inom kategorin genererande resurser beror framförallt på att stödsystemen har flera funktioner som till stor del ligger till grund för anskaffandet av flera andra resurser som cheferna värderar högt. Exempelvis används stödsystemen som bollplank för både mentalt stöd och rådgivning i svåra beslutsfattande situationer, något som upplevs extra påtagligt i kriser. Vidare möjliggör det även anskaffandet av ny information och kunskap i situationer där beslut ska fattas snabbt och på begränsad tillgång till information. En tolkning är att användandet av stödsystemen bidrar till att cheferna kan känna sig mer trygga i sin chefsroll i kris.

En annan del av de genererande resurserna och som kan kopplas till det inre identitetsarbetet är chefers upplevda vikt av erfarenheter. Flera av cheferna beskrev hur de hade flera, ofta tunga erfarenheter att luta sig tillbaka emot i kriser. I flera situationer sattes även dessa erfarenheter i kontrast mot den nuvarande krisen, som ett sätt att neutralisera den befintliga situationen. Således gör detta att cheferna kan bibehålla ett starkare, samt ett mer neutralt förhållningssätt till sin chefsroll i kriser. Detta kan kopplas till den inre identiteten (se Figur 3) som handlar om synsättet på sig själv, erfarenheterna som cheferna beskriver är många gånger kopplade till upplevelserna att lära känna sig själv. En tolkning är att cheferna menar att genom att känna sig

själva har de en stark inre identitet och ser detta som en värdefull resurs som bidrar till att de kan hantera krisen i sin chefsroll.

Sammanfattningsvis hjälper COR-teorin oss att identifiera vilka resurser de upplever är viktiga i kriser. Genom att kartlägga de resurser cheferna verkar tycka är viktiga i kriser kan vi således sätta ord på deras inre upplevelser. Resurserna medför att cheferna i en krissituation upplever att de kan bibehålla sin inre identitet, goda självinsikt och ha självdistans i relation till chefsrollen i en kris.

6. Slutsats

6.1 Slutsatser – en sammanfattning

Denna studie har ämnat att studera hur chefer upplever sin chefsroll och sig själva i en kris. Detta har genomförts genom att studera hur chefer upplever de yttre förväntningarna i en kris, som vi valt att kalla yttre identitetsarbete. Därtill har vi tittat på hur cheferna upplever vem de själva är i krisen genom att analysera detta utifrån identitetsarbetet. Med stöd i analysen och diskussionen har vi kunnat påvisa ett antal intressanta slutsatser. I studier som diskuterar chefer inom krishantering har mestadels omfattat generella uppfattningar och förväntningar på hur chefer ska eller bör vara, agera och bete sig, samt att de studier som faktiskt beaktar chefers egen upplevelse av sin roll inte tagit med de inre personliga upplevelserna. Då en kris kraftigt kan förändra förutsättningar, omständigheter och spelplanen för en chef motiverade det oss att studera hur cheferna subjektivt upplever sig själva och sin chefsroll i specifikt en kris. Vidare bidrar denna studie till debatten om hur chefer ofta slits mellan olika identiteter, där ens egen personliga identitet inte alltid går i linje med de yttre förväntningarna på chefsrollen. Vidare har ett försök att nyansera detta ämne gjorts, där vi valt att applicera en stressteori för att förklara de mönster, värderingar och upplevelser vi identifierat i empirin kopplat till den inre identiteten.

Ett genomgående tema för cheferna var att förväntningarna på chefsrollen förstärks under kris. Cheferna upplevde att det förväntades att de i en kris skulle ta större ansvar för organisationen. Detta kan påverka och förstärka den yttre identiteten. Eftersom det finns tydliga förväntningar och normer om hur man "bör" vara i en kris som chef. Detta upplevs olika av olika chefer, och de flesta upplevdes som trygga i sin chefsroll i en kris där ökade externa förväntningar förstärks. De moraliska dilemman samt känslor som stress och press som upplevdes av de intervjuade cheferna härleder vi till en slitning mellan den inre och yttre identiteten. Vidare har vi sett att

dessa konflikter ökar i kriser och det är vanligare att uppleva identitetskonflikter i kriser än i det vardagliga arbetslivet. Detta stöds av det faktum att dessa konflikter var framträdande och förekom i samtliga chefers intervjuer. Ytterligare en slutsats kopplat till dessa är att identitetskonflikter beskrivs som svårt och en ständig balans som kan förklara de känslor chefer har i kris.

I denna studie har vi ämnat att försöka förstå och kartlägga chefers inre och yttre identitet i kris. Även om både den inre och den yttre identiteten är komplex så verkar den inre identiteten i slutändan väga tyngst. Detta motiveras exempelvis genom att flera chefer uttryckte vikten av att *“kunna se sig själv i spegeln”* oavsett vilket beslut de fattar. De beskriver konkreta situationer där det funnits yttre förväntningar som inte går i linje med deras inre identitet, och därav har de beslutat sig för att gå efter sin egen personliga värdering. Slutsatsen att chefer värderar sin inre identitet högre än den yttre i kris stöds även av Musk som beslutade sig för att avsluta sin anställning då han inte längre kände att det låg i linje med hans inre identitet. Ytterligare en slutsats vi har kunnat landa i är att i krissituationer är identitetsarbetet viktigt för chefer. Detta för att kunna leda en kris och känna sig trygg, vilket även stämmer överens med litteraturen.

En slutsats som kan dras är att vissa chefer verkar ha olika förhållningssätt till den inre identiteten och yttre identiteten. Detta då inre identitet och yttre identitet påverkar varandra och vissa kan skilja de mer åt än andra. I detta ser vi även att vissa chefer ser sin inre identitet som ett verktyg i kris och andra ser det mer som ett hinder.

Vidare kan det konstateras, kopplat till COR-teorin, att det finns ett antal resurser som av cheferna upplevs högt värderade. Bland annat värderas erfarenheter, stödssystem och personliga egenskaper högt, då detta kan gör krisen mer hanterbar för dem. Chefernas möjlighet att kunna luta sig tillbaka till deras värdefulla resurser i kriser kan skapa trygghet för dem, såväl i sig själva som i chefsrollen. COR-teorin bidrog med att förklara en del av de upplevda känslor som stress och press då man kunde se att omständigheterna förändras vid kris vilket det fanns stöd i både litteratur och empiri.

6.1.1 Praktiska slutsatser i bulletpoints

- Den yttre identiteten förstärks i kriser eftersom förväntningar på chefsrollen ökar.

- Cheferna upplever att inre och yttre identitet inte alltid stämmer överens och det uppstår slitningar. Detta resulterar i identitetskonflikter och förklarar de moraliska dilemma chefer upplever som en del i upplevelsen av sig själva.
- Chefer upplever att frekvensen av identitetskonflikter ökar i kris och där balansen beskrivs som svår.
- Upplevda känslor hos cheferna verkar vara ett resultat av slitningar mellan chefernas inre och yttre identitet.
- I de upplevda identitetskonflikter syns ett mönster i att chefer tenderar att värdera den inre identiteten högre och det är den man lyssnar in för att undvika frustration i kris.
- En del chefer verkar uppleva sig själva som mer förenade med chefsrollen vilket innebär en svårighet att skilja inre identitet från yttre identitet. Andra har en tydligare distinktion mellan chefsrollen och sig själva i krissituationer.
- Cheferna upplevde förändrade omständigheter i kris vilket ledde till att cheferna verkade ställa högre press på sig själva som sedan gav upphov till känslor av stress som förklarades med hjälp av COR-teorin.
- Cheferna värderar följande resurser som värdefulla i krishantering: stödssystem, självdistans, självinsikt, chefsrollen, tidigare kunskap och erfarenheter. Vid bibehållandet av dessa resurser upplever de kriser som mer hanterbara och mindre stressartade.

6.1.2 Teoretiska slutsatser i bulletpoints

- Det teoretiska ramverket identitetsarbete bidrar till att kunna beskriva utifrån empirin hur chefer upplever sig själva i kriser.
- Det teoretiska ramverket Conservation of Resources Theory (COR-teorin) bidrar med förståelse för chefers behov och upplevelser i krissituationer.
- För att uppnå studiens syfte är det av vikt att titta utanför managementlitteraturen och ta hänsyn till psykologiska teorier som i denna studie är COR-teorin, för att kunna skapa förståelse för en persons inre upplevelser.
- En kombination av tre teoretiska infallsvinklar bidrar till ökad förståelse för identitetsarbete hos chefer och framförallt i kriser som är en unik situation. |

Commented [1]: Kunskapsbidrag: Vårt kunskapsbidrag kommer bestå av en djupare förståelse av chefers uppfattning av sin roll som ledare, och sig själva i kriser.

6.2 Praktiska och teoretiska implikationer

Studiens syfte är att förstå hur chefer upplever sin roll och sig själva i kris. Det har kunnat konstateras att stort fokus läggs på chefer och ledare i kriser, samtidigt som det kunnat konstateras att ämnet och rollen är komplex. För att kunna förstå rollen ytterligare kan denna studie bidra med nyans då den beaktar de individer som besitter en komplex roll och hur de de facto upplever komplexiteten som chefsrollen och en kris innefattar. I nära anknytning till detta kan studien ge en mer nyanserad bild av hur motstridiga identiteter tar sig uttryck för personer som besitter en inflytelserik position i diverse organisationer (och hur det påverkar dem och beslutsfattandet i kriser). Teoretiskt har denna studie möjliggjort tydlighet i vad som chefer upplever som viktigt och väsentligt samt ett försök till en djupare förståelse av den inre identiteten. Vi har inte heller kunnat identifiera att COR-teorin använts i liknande kontexter i någon större utsträckning. Krishantering eller crisis management har länge varit ett välanvänt begrepp inom management litteraturen, där vi har försökt nyansera begreppen genom att analysera denna som en del av chefers yttre identitet. Vidare har vi exemplifierat detta med konkreta upplevelser från chefer som tydligare synliggör detta.

6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning

I denna studie har vi genomfört kvalitativa intervjuer av chefernas egna subjektiva upplevelser inom ämnet. Detta innebär att det finns flera parametrar som kan bidra till intervjuobjektens upplevelser, som denna studien inte beaktar. Exempelvis grad av erfarenhet, utbildningsnivå, och bakgrund. Dessa aspekter har inte kunnats ställas i relation till resultatet på grund av studiens begränsningar, däribland studiens tidsbegränsning. Vår studie är i princip uteslutande tolkad av oss skribenter, därav är andra tolkningar av det empiriska materialet i allra högsta grad möjliga. Vidare har denna studie ägnats åt att studera intervjuobjekten i just kontexten kris. Dock var kris ett begrepp vi breddade under intervjuerna genom att använda synonymer vilket kan ha begränsat studiens empiri. Detta då det alltid finns subjektiva tolkningar och uppfattningar om begreppet vilket påverkar helheten.

Angående vidare forskning ser vi gärna att fler kvalitativa studier av chefers egna upplevelser av sina chefsroller i kris genomförs för att kunna identifiera och nyansera komplexiteten ämnet innefattar. Då vår uppsats påvisade tydliga upplevda motstridigheter kopplat till identitet, samt ett tydligt skildrande av ständigt pågående identitetsarbete, ser vi vikten av att vidare utforska identitetsarbetet som i denna studie upplevs som en väsentlig del av chefsarbetet. Vidare menar

vi att COR-teorin eller liknande stressteorier bör vidareutvecklas och appliceras inom samma eller liknande kontexter. Detta då vi anser det vara väsentligt för flera aktörer och organisationer att förstå de mekanismer och resurser som gör att chefer kan hantera kriser, men också för att chefsrollen i en kris, återigen innefattar komplexitet.

7. Referenslista

Akademikerförbundet SSR. (2020). Chefer i kris är inte ensam., Tillgänglig online:
<https://akademssr.se/post/chef-i-kris-ar-inte-ensam> [Hämtad 2022-12-08]

Alvesson, M., Blom, M., Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership. Organizing in an imperfect world*. SAGE

Alvesson, M., Blom, M. (2019). Beyond leadership and followership. Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, pp. 28-37. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.12.001> [Hämtad 2022-11-28]

Alvesson, M., Blom, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management* 30, 344–357. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006> [Hämtad 2022-12-12]

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003) *Managing managerial identities : organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. Lund Institute of Economic Research, School of Economics and Management: 2003:1). Tillgänglig Online: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.1518260&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 2022-12-12).

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2016) “Self-view and managerial ideals meet reality: managerial work in practice,” in *Managerial Lives: Leadership and Identity in an Imperfect World*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 159–198. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1017/CBO9781316399026.008> [Hämtad 2022-11-23]

Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, uppl. 2, Stockholm: Liber

Bowers, M.R., Hall, J.R., Srinivasan, M.M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons* 60, 551–563. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001> [Hämtad 2022-11-22]

Brown, N. Lampen, N (2012). Crisis Management. *The Encyclopedia of Human Resource Management*. Chapter 26. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch26> [Hämtad 2022-12-12]

Figur 1. Lloyd, J. J. (2020). Removing our Masks in this Pandemic. Tillgänglig online:

<https://www.abranchinthevine.com/blog/knowning-and-being-known-in-this-pandemic-pressing-into-psalm139> [Hädat 2022-01-08]

Mischenko, J. (2005). Exhausting management work: conflicting identities. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 19 No. 3, pp. 204-218.

<https://doi.org/10.1108/14777260510608943> [Hämtad 2022-12-10]

Monehin, D., Diers-Lawson, A. (2022). Pragmatic optimism, crisis leadership, and contingency theory: A view from the C-suite. *Public Relations Review* 48, 102224.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102224> [Hämtad 2022-12-20]

Myndighet för samhällsskydd och beredskap. (2011). Krishantering för företag. Tillgänglig online: <https://www.msb.se/RibData/Files/pdf/25850.pdf> [Hämtad 2022-12-12]

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2021). Stress och krishantering. Tillgänglig online:

<https://www.msb.se/sv/om-msb/jobba-hos-oss/operativ-personal/halsa-och-sakerhet/stress-och-krishantering/> [Hämtad 2022-12-18]

Rennstam, J., Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. *Handbok i kvalitativa metoder*, 194-210.

Sandler, C. (2009). The psychological role of the leader in turbulent times. *Strategic HR Review* 8, 30–35. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1108/14754390910946558> [Hämtad 2022-11-22]

Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., König, A., (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning* 55.

Staw, B.M., Sandelands, L.E., Dutton, J.E. (1981) . Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly* 26, 501. Tillgänglig online:

<https://doi.org/10.2307/2392337> [Hämtad 2022-11-22]

Watson. T.J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization* 15(1): 121–143.

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=9bd0c4c8-3e0e-4231-bfa0-0055423fc3e4%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNj b3BIPXNpdGU%3d#AN=29320754&db=bth> [Hämtad 2022-11-23]

