

Att leda och att leda i kris

- En kvalitativ studie om åtta chefers syn på ledarskap

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Nathalie Benon
Daniella Johansson

A-K2020:18



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisation- och personalutveckling i samhället

Svensk titel: Att leda och att leda i kris

Engelsk titel: To lead and to lead in crisis

Utgivningsår: 2020

Författare: Nathalie Benon & Daniella Johansson

Handledare: Danka Miscevic

Examinator: Tora Nord

Nyckelord: ledarskap, genus, kris, coronavirus

Sammanfattning

Denna studie syftar till att undersöka hur chefer ser på sitt eget ledarskap samt hur de upplever att deras ledarskap påverkas av en krisartad situation, i detta fall spridningen av covid-19. Studien syftar även till att lyfta fram ett genusperspektiv på ledarskap. Studiens empiriska material är hämtat från kvalitativa intervjuer som har genomförts med åtta chefer från olika organisationer inom handelsbranschen. Av de åtta cheferna bestod hälften av män och hälften av kvinnor. Intervjupersonerna valdes ut genom ett målstyrt urval och intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat vis för att ge utrymme för respondenterna att svara helt utifrån sina egna perspektiv. Samt för att vi ska ha möjlighet att få en djupare förståelse inom ramen för vårt valda fenomen. Tidigare studier har visat tecken på att dagens ledarskap går att beskriva på otaligt många sätt samt att det finns många olika ledarskapsstilar att anta som ledare. Även kön kan vara en påverkande faktor på ledarskapet på grund av de strukturer och föreställningar som finns gällande det manliga och kvinnliga könet i samhället. Huruvida ledarskapet påverkats av krisartade situationer så säger tidigare forskning att det ställs andra förväntningar på ledarskapet samt ledaren i dessa situationer. Vidare visar vår studie även på en distinktion mellan chefskap och ledarskap. Det framkommer att våra respondenter främst använder sig av en demokratisk ledarskapsstil med inslag av det auktoritära och transformativa ledarskapet. Vidare framgår det att det fortfarande finns föreställningar om ledarskap som är kopplat till kön men att det är en ambivalent frågeställning. Vad gäller ledarskap i kris så visar vår empiri på att våra respondenter inte förändrar sitt ledarskap i grunden men att det sker vissa omprioriteringar i den krisartad situation som råder i vår värld idag.

Abstract

This study aims to investigate how managers view their own leadership and how they feel that their leadership are affected by a crisis situation, in this case the spread of covid-19. The study also aims to highlight a gender perspective on leadership. The study's empirical material is drawn from qualitative interviews conducted with eight managers from different organizations in the trade industry. Of the eight managers, half were men and half were women. The interviewees were selected through a goal-directed selection and the interviews were conducted in a semi-structured way to allow the respondents to respond completely from their own perspectives and to have the opportunity to gain a deeper understanding within the framework of our chosen phenomenon. Previous studies have shown that today's leadership can be described in countless ways and that there are many different leadership styles to adopt as leaders. Gender can also be an influencing factor in leadership because of the structures and conceptions that exist regarding the male and female gender in society. Whether leadership has been affected by crisis situations, previous research says that other expectations are set for leadership as well as the leader in these situations. Furthermore, our study also shows a distinction between leadership and leadership. It turns out that our respondents mainly use a democratic leadership style with elements of authoritarian and transformative leadership. Furthermore, it is evident that there are still notions of leadership that are linked to gender but that it is an ambivalent issue. As far as leadership in crisis is concerned, our empiricism shows that our respondents do not fundamentally change their leadership, but that there are certain re-priorities in a crisis situation like the one prevailing in our world today.

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte och Frågeställning	7
2. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning	7
2.1 Chefskap kontra ledarskap.....	7
2.2 Ledarskap som begrepp.....	8
2.3 Ledarskapsteori	9
2.3.1 Auktoritärt ledarskap.....	9
2.3.2 Demokratiskt ledarskap	10
2.3.3 Låt-gå ledarskap	10
2.3.4 Transaktionellt och transformativt ledarskap	11
2.4 Genusperspektiv på ledarskap	11
2.4.1 Hirdmans genussystem	11
2.4.2 Det könsmärkta ledarskapet.....	13
2.5 Ledarskap i krissituationer.....	13
3. Metod	16
3.1 Metodval	16
3.2 Intervjuguide	17
3.3 Urval.....	17
3.4 Tillvägagångssätt.....	18
3.5 Bearbetning och analys av material.....	19
3.6 Kvalitetskriterier	19
3.7 Egen förförståelse.....	20
3.8 Etiska överväganden	21
3.9 Presentation av våra respondenter	22
4. Resultat.....	23
4.1 Ledarskap	23
4.1.1 Ledarskapets betydelse för våra respondenter	23
4.1.2 Respondenternas syn på deras eget ledarskap	24
4.1.3 Ledarskap är något att förtjäna, chefskap är något att bli tilldelad	25
4.1.4 Ledarskap ur ett genusperspektiv	26
4.2 Ledarskap i krissituation	28
4.2.1 Påverkan och förändringar inom organisationen	28
4.2.2 Respondenternas upplevelse av coronavirusets påverkan på ledarskapet	29
5. Diskussion	31
5.1 Respondenternas syn på sitt ledarskap	31
5.2 Respondenternas föreställning kring kön och ledarskap	32
5.3 Upplevelsen av Coronapandemins påverkan på ledarskapet	34
6. Slutdiskussion	35
6.1 Metoddiskussion	35
6.2 Framtida forskning.....	36
7. Referenser	37

1. Inledning

Ledarskap är något vi ser och upplever varje dag i olika former. Det är ett ständigt aktuellt ämne i dagens samhälle. Ledarskap uppstår i situationer där en grupp består av över- och underordnade personer och det finns således många olika sätt att leda, det finns även många olika varianter av ledarskapsstilar och olika strategier som kan tänkas användas. Trots detta är de flesta överens om att ledarskap är något viktigt och kanske till och med helt avgörande för att en organisation ska kunna nå framgång (Alvesson & Svenningsson, 2007, s. 303). Som ledare har du stor makt men du har även ett stort ansvar och som ledare ska du vara beredd på att du måste kunna ta ansvar för både motgångar och framgångar. Det finns förväntningar på ledaren att den både ska ta hand om sina medarbetare och samtidigt ha organisations ambitioner och verksamhetsmål i ett ständigt beaktande. Enligt Lars-Erik Wolyén (2000) handlar de frågor som varit mest omdiskuterade under en lång tid om vilka egenskaper som är viktiga för en ledare att besitta samt hur ledarskapet ska tillämpas. Författaren menar att frågorna ofta bemöts med ett svar som avser en lista med ett stort antal bra egenskaper men som Lars-Erik Wolyén (2000) menar att närapå ingen i praktiken kan besitta (s. 94).

I artikeln ”*Are women in management Victims of the Phantom of the Male Norm*” menar Billing (2011) att det sedan tidigare är känt att ledarskap är ett begrepp som är manligt normerat och att chefsyrket länge har varit mansdominerat. Anledningen till varför män ofta förknippas med ledarskap är i första hand på grund av de egenskaperna som det sägs att män har som i sin tur främjar rollen som chef. Kvinnor har istället hamnat i bakgrunden och anses vara avvikande från de som betraktas som det manliga och tillskrivs med egenskaper och attityder som är typiskt kvinnligt. Då kvinnan tidigare genom historien ansetts som svag och passiv har det lett till alla ledare förr var män och detta är vad som ligger till grund till den könsuppfattning som finns idag. Den negativa synen och nedvärderingen av kvinnliga chefsegenskaper kan också vara en anledning till att samhället ser ut som det gör idag då mannens egenskaper har värderas som högre. Thylefors (2007) menar att synen gällande manliga chefer är allmänt mer positiv än när det talas om kvinnliga chefer (s.188). Men en förändring pågår. Kvinnor som chefer är allt mindre underrepresenterade i den privata sektorn. Enligt statistik från SCB (2018) är 32,5% av alla chefer kvinnor vilket är en ökning på dryga 10 procentenheter från 2001 då knappt var fjärde kvinna var chef inom den privata sektorn (Ledarna 2014). Läget i världen har förändrats och därmed troligen förutsättningarna för att utöva ledarskap.

I slutet på 2019 fick Världshälsoorganisationens lokala kontor i Kina information gällande en ny typ av lunginflammation som dykt upp i staden Wuhan. I början på januari identifierade de kinesiska myndigheterna viruset som en ny typ av coronavirus. Ett virus som senare fick namnet Covid-19. Strax efter det första uppmärksammade fallet av viruset bröt sjukdomen ut rejält i provinsen Hubei och har därefter spridit sig till resten av världen. 11 mars 2020 meddelade världshälsoorganisation att coronavirusets spridning klassas som en pandemi (Världshälsoorganisationen 2020). En pandemi innebär att en infektionssjukdom sprid över stora delar av världen och drabbar en stor andel av befolkningen i varje enskilt land (NE 2020). Den 8 juni 2020 hade över 6,9 miljoner sjukdomsfall registrerats och över 400 000 personer har avlidit i sviterna av viruset. I Sverige finns den 8 juni 2020 hela 45 133 sjukdomsfall och av dessa har 4694 avlidit (Folkhälsomyndigheten 2020).

Följderna av denna pandemi har haft stora konsekvenser på världsekonomin och i synnerhet handelsbranschen som denna studie är förankrad i. Det har påverkat allt ifrån tillverkningsindustrin till tjänstesektorn men det har också haft en enorm påverkan på flyg- och reseindustrin. Utöver detta har även globala evenemang inom bland annat sport, mode och teknik ställts in. Många av världens länder har under de senaste veckorna försatts i karantän medan andra länder så som Sverige haft en annan strategi. Dock slår coronaviruset hårt mot den svenska ekonomin. På en presskonferens den 30 mars 2020 sa finansministern Magdalena Andersson att regeringen tror att Sverige kommer under 2020 ha en arbetslöshet på 9% vilket isåfall kommer vara de högsta siffrorna sedan slutet av 1990-talet. De menar även att nedgången i den svenska ekonomin kommer bli lika stor som den var under finanskrisen 2008 (SvD Näringsliv 2020). Konsekvenserna av att människor förlorar sina jobb påverkar i allra största grad den branschen som också är aktuell för föreliggande studie då människor konsumerar mindre i svåra tider och handeln påverkas negativt. Regeringen har sedan början av januari tagit fram fyra olika krispaket för att kunna motverka coronavirusets inverkan på den svenska ekonomin. Dessa paket har bland annat innehållit nya permitteringsregler vilket innebär att anställda kan gå ner i arbetstid under en viss period och staten går samtidigt in med ekonomiskt stöd till arbetsgivaren. De innehåller även nya regler för a-kassan samt stödåtgärder från svenska företag. Det finns indikationer på att dessa paket kommer kosta den svenska staten uppemot 300 miljarder kronor (Regeringen 2020).

1.1 Problemformulering

Enligt Lind Nilsson (2001) definieras ofta en kris inom en organisation som något oväntat eller plötsligt. Det är yttre händelser som upplevs som hotande för den aktuella organisationen i något avseende. Dessa händelse kan benämnas som traumatiska kriser och kan få konsekvenser i form av uppsägningar från arbetet, ekonomiska svårigheter eller i värsta fall dödsfall. Interna traumatiska kriser som får ekonomiska svårigheter till följd, blir en central komponent i att det skapas rädslor inom organisationer under kris. En intern rädsla kan framkalla stress, som grundar sig i en bävan för exempelvis utebliven lön, förflyttning eller helt enkelt att gå miste om sitt jobb. I situationer som dessa framhävs vikten av ledarens roll. Det är viktigt att ledaren förmedlar ro och tar ansvar i sitt agerande för att tona ner en växande oro. På detta sätt kan ledaren bidra till ett gemensamt lugn. Ledarskap under extrema omständigheter kan emellertid uppfattas som väldigt speciellt och som en utmaning. Detta för att ledarskapet behöver anpassa sig utefter rådande situationen och vad som är aktuellt i en fas av förändring (Larsson 2015, s. 84).

Det kan dock vara en väldigt speciell situation och det kan vara en utmaning att leda människor under sådana omständigheter. Den pågående krisen med coronavirusets spridning över världen ställer höga krav på ledarskapet inom handelsbranschen, då oro blir en komponent som tar allt mer plats bland alltifrån medarbetare till högsta ledning. Framtiden är osäker och många verksamheter står öga mot öga mot många stora utmaningar. Den rådande samhällssituationen gör att ledarskapet sätts på prov och vi har i vår studie därför valt att titta närmare på bland annat hur åtta chefer upplever den nuvarande krissituationen. Vi vill i denna studie bidra med en ökad förståelse kring ledarskap, genom att undersöka synsätt på ledarskap och egenskaper som våra respondenter besitter. Vi vill även undersöka synen på ledarskap utifrån ett genusperspektiv och om det finns några tydliga skillnader eller likheter av föreställningarna kring ledarskap bland våra respondenter.

1.2 Syfte och Frågeställning

Syftet med denna studie är att studera hur chefer på företag inom handelssektorn ser på sitt ledarskap samt hur de upplever att det har påverkats av den pågående Coronapandemin. Vidare studeras deras föreställningar om ledarskap även ur ett genusperspektiv. Våra frågeställningar är:

- Hur beskriver åtta chefer på företag inom handelssektorn sitt ledarskap?
- Vilka föreställningar har åtta chefer om relationen mellan kön och ledarskap och hur kan detta förstås ur ett genusperspektiv?
- Hur upplever åtta chefer att deras egna ledarskap har påverkats av den pågående Coronapandemin?

2. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

I detta kapitel kommer vi redogöra för den teori samt tidigare forskning som ligger till grund för vår uppsats. Först kommer en övergripande beskrivning av distinktionen mellan chefskap kontra ledarskap samt en beskrivning av ledarskap som begrepp. Detta följs sedan av en redogörelse av olika ledarskapsstilar som kan tänkas vara till hjälp för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Vi kommer också redovisa tidigare forskning som berör hur ledarskapet påverkas i svåra situationer som i denna studie syftar till den rådande Coronapandemin. Vi hoppas kunde bidra genom att ge en djupare förståelse för hur chef agerar i en unik kris som denna viruspandemi. Därefter kommer teori gällande könsmaktsordningen redovisas där vi hoppas kunna bringa större klarhet i hur våra respondenter resonerar om relationen mellan kön och ledarskap.

2.1 Chefskap kontra ledarskap

Under de senaste decennierna har frågan kring huruvida en ledare ska utöva ledarskap eller chefskap kommit att bli allt mer omdiskuterade av forskare och författare världen över. En tänkbar förklaring till detta kan vara de förändringar som samhället har gått igenom sedan början av 1980-talet, där ökad globalisering samt en mer kunskapsintensiv industri är två nyckelkomponenter. Nya krav ställs på ledning när marknaden är i en ständig förändringsfas. Inom majoriteten av den befintliga forskning som finns kring chefskap samt ledarskap så görs en distinktion mellan de två olika begreppen.

Alvesson särskiljer på begreppen genom att exempelvis påpeka att chefer är ledare som är utsedda och därmed har vissa rättigheter samt skyldigheter som följer med denna formella position. En ledare däremot behöver inte bli utsedd till en viss befattning, utan blir istället behörig av gruppen att leda. En chef är således inte en ledare, eller tvärtom. Chefskap kan innebära att rollen individen antar är likt en ledare, men i praktiken är det inte följaktligen så att hen betraktas som en ledare enbart för sin befattning som chef (Alvesson 2001, ss. 156-158). Yukl (2010) redogör för åtskillnaden mellan de olika begreppen genom att betona att en ledares fokus bör ligga på att bygga relationer till sina medarbetare, samt att sträva efter att kunna erbjuda arbetsuppgifter som verkar meningsfulla. Författaren menar dock att till skillnad från ledarens olika uppgifter, har chefen enbart en uppgift och det är att fokusera på att leverera resultat utefter eller över förväntan (ss. 259-260). Ytterligare en distinktion som kan göras mellan begreppen anser Kotter (1990) är att chefskap fokuserar på kortsiktiga resultat och en implementering av viktiga beslut som ligger nära i tiden. Ledarskap å andra sidan menar författaren omfattar planering av mer långsiktig karaktär, som i sin tur innebär att ledare har i uppgift att försöka skapa en vision för framtiden inom organisationen samt att genomföra viktiga förändringar (ss. 3-6).

Författaren Bergengren (2003) särskiljer istället mellan en informell och en formell ledare. En informell ledare går hand i hand med ledarskap och innebär att individen har fått förtroendet från gruppen att leda dess arbete. Behörigheten att leda uppstår när medarbetarna inom en grupp på frivillig basis överlämnar gruppens ledarskap till en enskild individ inom gruppen. Till vem som anses vara aktuell att överlämna behörighet till styrs i synnerhet av två olika faktorer. Först och främst har det att göra med individens expertis och sakkunskap inom branschen eller området. Den andra faktorn behandlar ledarens personliga egenskaper. Enligt Bergengren handlar dessa egenskaper ofta om huruvida individen har ett gott omdöme, är en god lyssnare samt om hen är duktig på att delegera ut arbete. Utöver detta ska hen vara duktig på att motivera och entusiasmera sina medarbetare. Som ovannämnt är den informella ledaren inte officiellt utsedd att agera chef, men har ändå makt att kunna påverka andras beteende. Den formelle ledaren handlar däremot om en individ som har blivit tilldelad en chefsroll. I detta fall är befattningen noga dokumenterade i form av löneavtal, anställningsbevis etc. Ledaren har inte som den informelle ledare blivit utsedd av gruppen, utan har tilldelats sitt ledarskap av någon överordnad, många gånger en ledningsgrupp eller en högre chef. Ett formellt ledarskap innefattar i mångt och mycket att uppsatta mål och uppgifter ska uppnås med de medel och beslutsbefogenheter som chefen har blivit tilldelad. Detta skiljer sig mot det informella ledarskapet som inte är direkt kopplat till ansvar, och behöver därmed inte nödvändigtvis innebära en press på att åstadkomma ett visst resultat (ss. 128-130).

2.2 Ledarskap som begrepp

Ledarskap är ett område med mycket tidigare forskning, däribland har Peter G Northouse (2010) bidragit med en översiktlig genomgång av ledarskapets utveckling under 1900-talet och 2000-talets början som nedan kommer att presenteras.

Just begreppet ledarskap kan konstateras ha många olika definitioner. Ledarskap klassificeras utifrån olika omständigheter som berör området, exempelvis gruppprocesser, personlighetsperspektiv, maktrelationer, beteende etc. Vad som är centralt inom området är dock att det finns en pågående process och denna process inkluderar inflytande i något avseende, att ledarskapet utövas i en grupp samt att denna grupp har gemensamma mål att sträva utefter. Northouse själv definierar ledarskap på följande vis:

"Ledarskap är en process där en individ påverkar en grupp individer till att uppnå ett gemensamt mål" (s. 3).

Genom vår historia har fenomenet ledarskap varit föremål för undersökning, ur många olika perspektiv. Den allra första forskning som utfördes kring ledarskap hade sitt fokus vid individers karaktärsdrag och vad som ansågs fundamentalt för ett framgångsrikt ledarskap. Med en sådan syn blir ledarskap snarare något som är begränsat till de som fördelaktigt har medfödda drag och inte en pågående process som finns hos blivande och potentiella ledare. Vad som ska betonas här är att ledarskap influerar inom organisationer samt över dess medarbetare (Northouse 2010, ss. 18-19). Begreppet makt blir därmed nära tillhands med begreppet ledarskap då det är en del utav processen för inflytande. En ledare som har förmågan att influera och påverka andras sätt att tro, deras attityder och deras handlingar har i denna mening makt. Inom organisationer förekommer många olika typer av makt men det går att skära ned och kategorisera utifrån två typer, nämligen positionsförankrad makt samt personlig makt. Positionsförankrad makt handlar i stora drag om en chef vars position gör hen legitimerad och emellertid förankrad i företagsstrukturen. Personlig makt handlar istället om informell makt där individer som är kunniga och uppskattade inom företaget tillskrivs en ledarroll (Ibid, s. 7). Makt har genom historien varit ett verktyg att använda för att

tvinga fram olika handlingar eller ting, men idag har begreppet en annan sida och det fokuseras mycket vid att få andra människor att självmant tycka, känna och tänka i en viss riktning (Alvesson & Sveningsson 2007, s. 192).

Att bedriva ett effektiva och välfungerande ledarskap kan emellertid vara det svåraste som finns. Detta i och med att det inte finns varken färdiga mallar eller några rätt eller fel på hur en ledare ska agera, då varje situation varierar från den andra. Yukl (1998) menar att det finns tre olika variabler som gör det lättare att förstå sig på ett effektivt ledarskap. Dessa tre variabler menar författaren är karaktäristiska drag hos ledaren, karaktäristiska drag för efterföljarna samt karaktäristiska drag för situationen som ledaren befinner sig i (ss. 5-6). En ledare stöter ständigt på nya situationer och även nya medarbetare, det är då inte alltid säkert att det som har passat i tidigare situationer passar lika bra på nästkommande. Därmed finns det som ovan nämnt nästintill lika många definitioner på vad ledarskap är som det finns personer som faktiskt utövar det. Stogdill poängterar att:

"...there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept." (Yukl 1998, s. 2).

Vad Stogdill menar i sitt uttalande är att det inte finns ett generellt sätt att praktisera och se på ledarskap. Vad författaren menar är att det är upp till varje enskild individ att själv skapa sig en bild och uppfattning kring ämnet (Yukl 1998, s. 2).

2.3 Ledarskapsteori

Enligt teorin finns det många olika ledarskapsstilar. Till denna studie har vi valt att undersöka några av dessa stilar närmare. Stilarna är utvalda efter vad vi anser som är relevanta utifrån studiens syfte.

2.3.1 Auktoritärt ledarskap

Det auktoritära ledarskapet innebär att en ledare styr och reglerar verksamheten in i minsta detalj och alla beslut fattas ensamt av den auktoritära ledaren utan att diskutera det med övriga gruppen (Granér 2016, s. 172). Genom kompetens, gott självförtroende och skicklighet i ledarrollen tillskrivs personen som en ledare med auktoritet. Vidare innebär auktoritet att verksamhetens medarbetare godtar ledarens inflytande vilket är synonymt med makt (Granér 2016, s. 260). Den auktoritära ledaren styr, bestämmer och kontrollerar sina medarbetare och tenderar ofta att se dem som maskiner vars enda syfte är att utföra uppgifter som sedan ger ett visst resultat (Granér 2016, s.174). Som ledare litar du inte på dina medarbetare, varken på deras omdöme eller kompetens. Detta leder till att den auktoritära ledaren behöver lägga sig i både de små och stora frågorna för att på så sätt fortsätta ha kontroll. Detta beror främst på att den auktoritära ledaren tror sig vara den som vet mest och vet bäst gällande i princip allt. Detta leder i sin tur till att de medarbetare som uttrycker andra åsikter än ledarens endast uppfattas som ett irritationsmoment (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2018, ss. 85-86).

Rent generellt framstår den auktoritära ledaren som förhållandevis demokratisk. Problematiskt blir det oftast vid krissituationer då känslorna tenderar att ta överhand och det auktoritära tar extra stor plats. Det går att exemplifiera på så vis att den auktoritära ledare framstår som vettig och tolerant när verksamheten har medvind. Men när det auktoritära tar överhand i motvind blir ledaren irrationell och slår näven hårt i bordet och uttrycker att det är hen som bestämmer. Lennéer-Axelsson & Thylefors (2018) menar att en auktoritär ledarstil kan fungera och det är främst när det gäller enkla arbetsuppgifter där chefen ständigt är på plats. Författarna påpekar också att det kan uppstå situationer som kräver ”snabba beslut” och dessa situationer utnyttjar gärna den auktoritära ledaren

för på så sätt få det att framstå att de själva måste fatta besluten eftersom det är ”bråttom”. Denna brådskan blir således ett effektivt sätt att motverka demokrati och inflytande från medarbetare (ss. 86-87).

2.3.2 Demokratiskt ledarskap

Det demokratiska ledarskapet kan anses vara motsatsen till det auktoritära ledarskapet. Den demokratiska ledaren kännetecknas av att samtliga medarbetare aktivt får vara med samt delta i planeringen och genomförandet av arbetsuppgifterna. Om det auktoritära ledarskapet kännetecknades av att ledaren styr ensam med järnhand får medarbetarna till den demokratiska ledaren själva styra sitt vardagliga arbete. Här består ledarrollen främst av att finnas till om någon behöver råd eller hjälp samt att aktivt upprätthålla ett gott samarbete och god kommunikation inom inom gruppen (Granér 2016, s. 172).

Lennéer-Axelson & Thylefors (2018) beskriver den demokratiska ledaren som en ledare som ger samtliga medlemmar i gruppen inflytande och är lyhörd och lyssnar på de åsikter som gruppen framför. Besluten fattar den demokratiska ledaren utifrån vad som är bäst för verksamheten och dessa beslut är i princip aldrig enväldiga. Detta innebär dock inte att den demokratiska ledaren ”smiter” undan från sitt uppdrag att leda utan det handlar snarare om att ledaren låter sina medarbetare utvecklas. Som demokratiskt ledare besitter du ofta många bra egenskaper så som bred kunskap inom verksamhetsområdet, social kompetens och en personlig mognad som är av hög grad. Författarna menar att det demokratiska ledarskapet förknippas som den mest effektiva ledarskapsstilen (84-85).

Men författarna menar samtidigt att trots att det finns många gemensamma nämnare är inte alla demokratiska ledare identiska med varandra. Det som de har gemensamt är att de både har en personlig mognad men också tillit till sina medarbetare. Den demokratiska ledaren ser sina medarbetare som en grupp med vuxna mogna och ansvarstagande personer som är viktiga resurser för verksamheten. Som demokratisk ledare sprider hen en trygghet som resulterar i att klimatet blir fritt från prestige och även som ledare kan hen erkänna sina misstag. Detta leder till att medarbetarna är mer villiga till att ta risker då misstag inte förknippas med nederlag och katastrof. Sammanfattningsvis har den demokratiska ledaren en kompetent arbetsgrupp som fungerar trots chefens frånvaro (Ibid).

2.3.3 Låt-gå ledarskap

Som en låt-gå ledare tar personen inga egna initiativ och agerar endast när hen blir tillfrågad. En arbetsgrupp till en låt-gå ledare sköter sig själva (Granér, 2016, s. 172). En låt-gå ledare uppträder enligt Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) på ett mycket löst sätt och ledaren sätter aldrig några gränser och lämnar aldrig några klara besked. Problem som uppstår skjuts ofta och gärna framåt i tiden och beslutfattningen blir en utdragen och lång historia. Medarbetarna till en låt-gå ledare behandlas som barn eller eventuellt som tonåringar och i låt-gå ledarskapet saknas det ofta motivation och i flesta fall finns en stor osäkerhet hos ledaren.

Det finns enligt Lennéer-Axelson & Thylefors (2018) de personer som inte lockas av ledarskapet och rollen i att leda i sig utan det som lockar är snarare de förmåner som kommer med att vara ledare som till exempel status eller högre lön. Det är svårare för en låt-gå ledare att kämpa för sin grupp utåt vilket ofta slutar i ett misslyckande. Vid diverse sammanträdande sitter ofta en låt-gå ledare passivt med när viktiga frågor diskuteras och på så sätt sviker hen hela sin arbetsgrupp.

Det som händer när en arbetsgrupp har en låt-gå ledare är att det skapas utrymme för den informella ledaren, både på gott och ont. Det finns arbetsplatser som fungerar utmärkt trots att det finns låt-gå ledare men det beror på att det finns en eller flera medarbetare som har axlat rollen som den informella ledare och tagit hand om chefsfunktionerna. Det fungerar bra på de platser som är fria från prestige och där den informella ledaren är osjälvisk. Dock hade det fungerat mindre bra om den informella ledaren kräver ett visst erkännande från resten av gruppen eller belöning i form av lönetillägg eller titlar (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2018, ss. 87-88).

2.3.4 Transaktionellt och transformativt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet kan beskrivas som ett ledarskap där det huvudsakligen skapas en instrumentell relation mellan ledare och dess medarbetare. Relationen syftar endast till en rad rationella transaktioner mellan personerna där båda parterna vill få något i utbyte. Som ledare med ett transaktionellt synsätt erbjuder du materiella belöningar som högre lön och anställningstrygghet och i utbyte får du arbetsuppgifter utförda i och med att medarbetarna erbjuder sin arbetskraft. I denna relation finns det därmed inget högre syfte i kontakten mellan ledare och medarbetare bortom det som är instrumentellt reglerat. Det transaktionella ledarskapet kan närmast jämföras med chefskap. Grundaren till idén om det transaktionella och transformativa ledarskapet, James Burns, menar att det transaktionella ledarskapet inte är tillräckligt för att skapa engagemang och kunna inspirera sina medarbetare. Han menar att det transaktionella ledarskapet som också är synonymt med chefskap främst handlar om ett traditionellt och administrativt planerings- och budgetarbete under stabila förhållanden (Svenningsson & Alvesson 2010, ss. 30-31).

För att kunna uppnå ett starkt engagemang samt inspirera till utveckling och förändring bland sina medarbetare menar Burns att ett transformativt ledarskap ska appliceras. Det handlar om att skapa den rätta företagskulturen och se till att medarbetarna tar till sig de rätta värderingarna och det rätta tankesättet vilket i sin tur leder till att medarbetare på ett entusiastiskt arbetar för det som är bäst för organisationen. En annan känd ledarskapsforskare vid namn Bernard Bass menar att det transformativa ledarskapet handlar om att ledaren transformerar och motiverar sina medarbetare genom följande:

- 1) Berätta för sina medarbetare och göra dem medvetna om vad som kan uppnås genom deras ansträngningar.
- 2) Få dem att sätta sina egna intressen åt sidan och se organisationens intressen som de viktigaste.
- 3) Aktivera en inre motivation bland medarbetarna genom att framkalla känslor av delaktighet och självförverkligande (Svenningsson & Alvesson 2010, ss. 30-31).

2.4 Genusperspektiv på ledarskap

För att ta reda på vilka föreställningar våra respondenter har kring könets påverkan på ledarskapet har vi valt att titta närmare på professor Yvonne Hirdman som är en svensk forskare som mest är känd för att ha lanserat begreppet genussystemet i Sverige. Vi har även valt att tittar närmare på Anna Wahl och hennes forskning.

2.4.1 Hirdmans genussystem

Hirdmans teorier har varit av stor betydelse för forskningen kring genus och för forskningen av hur manligt och kvinnligt skapas men också det maktförhållandet som finns mellan män och kvinnor. Hirdman (1988) menar att i alla samhällen finns det historiska konstruerade och systematiska mönster av relationer mellan män och kvinnor samt kulturella föreställningar av dessa mönster. Det är detta Hirdman kallar för genussystemet men som i vardagsmun också kallas för

könsmaktsordning eller genusordning. Enligt Hirdman är genusordningen ett nätverk av fenomen, föreställningar, idéer och förväntningar och det är detta som sedan ger upphov till ett ordningssystem. Enligt Hirdmans teorier menar hon att det finns en tydligt skillnad mellan kön och genus. Kön är någon som är biologiskt och medfött hos alla människor medan genus istället handlar om de olika förväntningar och föreställningarna som skapas och sedan appliceras på män och kvinnor baserat på det biologiska könet. Enligt Hirdman finns det inte några faktiskt skillnader mellan flickor och pojkar från födsel förutom det biologiska könet. Det är istället barnet som formas av samhällets system, normer, föreställningar och strukturer samt rådande tankar om vad som är manligt och kvinnligt (Hirdman 2001, ss.12-14).

Genussystemet består av föreställningar och idéer om vad som anses vara manligt och kvinnligt samt hur relationer dem emellan bör vara. Det handlar också om vilka intressen och yrken som kvinnor respektive män bör ha och så vidare. Människor tar till sig dessa föreställningar genom lärande och det leder till att föreställningarna blir något naturligt och självklart. Genusordningen resulterar i handlingar som går att finna i både familjen, arbetslivet, religionen, litteraturen, vetenskapen och i samhället i stort. Utöver det verkar genusordningen också på flera plan samtidigt, både på makronivå, den organisatoriska nivån samt på mikronivå. Genusordningen är en grundläggande ordning som finns i vårt samhälle (Hirdman 1988 och 1998b). Hirdman (1988) menar att det finns två tydliga separata principer och mekanismer i samhällets ojämställda genusordning: *isärhållandet* och *hierarkin*. Denna ordningen fortsätter att existera i vårt samhället trots att det kan finnas motsatta förhållandet på lokala eller specifika plan som till exempel mellan två personer. Bara för att genusordningen existerar i stort i samhället behöver den inte existera mellan enskilda individer.

Den första principen, *Isärhållandet*, utgör en könssegregation på ett horisontellt plan vilket betyder att män och kvinnor ska hållas isär. Det innebär också att män och kvinnor tillskrivs olika egenskaper vilket leder till att män och kvinnor anses vara naturligt skapade för olika uppgifter och arbeten i livet. Ofta är skillnaderna små men dock lever övertygelsen kvar om att det är viktigt att det finns skillnader mellan män och kvinnor och därför kan könsdelningen behandlas på en mycket detaljerad nivå. Hirdman menar att om män och kvinnor inte kan hållas isär rent fysiskt så används symboler eller motsatspar som hjälp för att upprätta isärhållandet. Det handlar om att både föremål, egenskaper, platser och beteenden som delas upp i dikotomier. Det leder till att dessa motsatser ofta får ett kön - manliga saker och kvinnliga saker. Hirdman tar upp exempel på motsatspar som ofta förenas med kvinnligt och manligt såsom svag-stark, passiv-aktiv, mjuk-hård, objekt-subjekt, irrationell-rationell, ologiskt-logisk etc. Oavsett hur en kvinna är och beter sig ses hon som mjuk, svag och omhändertagande medan män är starka, hårda och aggressiva (ibid).

Den andra principen är enligt Hirdman (1988) *hierarkin*, vilket handlar om de maktrelationer som finns mellan män och kvinnor, där män generellt och systematiskt är överordnad kvinnor som i denna relation ses som underordnad. Det är mannen som spelar huvudrollen i vårt samhälle och anses vara normen för det normala och det är kvinnan som ska förhålla sig till honom. Kvinnan ses om det ”andra könet” och är enligt teorin inte riktigt en hel människa och som inte når riktigt upp till de kvalitéer som en man har. Hirdman förklarar det som att kvinnan ses som mannens medhjälpare, hushållerska, barnflicka och familj. Mannen och det som enligt norm betraktas som manligt är därmed mer värt än kvinnor och det som enligt norm anses vara kvinnligt. Eftersom det finns olika föreställningar gällande de två könen värde leder det till att både kvinnor och män väntar sig större kompetenser från män än från kvinnor. Det leder också till att män och kvinnor förväntar sig olika belöningar för deras insatser. I arbetsorganisationer blir uppfattningen kring de

olika köns värde självuppfyllda profetior där män påverkas negativt när de placeras på samma nivå som en kvinna då mannen kan se det som en förolämpning eller ett statushot.

2.4.2 Det könsmärkta ledarskapet

Anna Wahl menar i SOU (2003:16) att ledarskapet anses vara manligt könsmärkt, likväl i teorin som i praktiken. Anledningen till detta är att ledarskap konstrueras på liknande sätt som konstruktion av maskulinitet. Vidare menar Wahl (1996) att ledaren inom ledarskapslitteraturen beskrivs ur ett neutralt perspektiv och att kön inte problematiseras. Den könsmärkningen som faktiskt finns på ledarskapet träder sällan fram och de få gånger som kvinnan omtalas i litteraturen framstår hon ofta som något avvikande från den ”manliga” normen. En vanlig uppfattning är enligt Wahl i SOU (2003:16) att kvinnor är bristfälliga som ledare. Detta är i sin tur på grund av att, som även Hirdman påpekar ovan, kvinnlighet framställs som en motsats till manlighet och att det därmed formas en motsättning mellan kvinnlighet och ledarskap. Dock är de flesta forskare överens om att kvinnor inte anses vara mindre kompetenta som ledare utan det handlar snarare om att konstruktionerna av genus beter sig olika. Wahl (1996) beskriver att hon har använt sig av många artiklar i hennes studie som stödjer att det finns en norm av ledarskap som efterliknar den manliga normen och att hennes resultat visar på att det fanns ett visst stöd till att maskulina egenskaper är mer eftertraktade hos en ledare.

I artikeln *Företagsledning som konstruktion av manlighet* berättar Wahl (1996) om en undersökning som bestod av 34 intervjuer med kvinnliga ledare samt 16 intervjuer med manliga ledare. Enligt Sheppard (1989) var de flesta männen i studien medvetna om att kön spelar en betydande roll för ledarskapet då de betraktade kvinnliga ledare som både problemskapande och avvikande. Männen var även oroliga över att bli tvingade till att ändra sitt egna beteende om kvinnor blir en del av ledningsgrupper. Männen upplevde dock inte betydelsen av kön som så stor i förhållande till kvinnornas uppfattning. Kvinnornas beskrivningar av sitt ledarskap är färgade av motsägelser mellan att vara kvinna och att vara ledare, oavsett om de förnekar könets betydelse eller inte. Vad som var mest utmärkande med denna studie var enligt Wahl (1996) att både män och kvinnor uppfattar frågan om köns betydelse i förhållande till ledarskap som en *fråga om kvinnlighet*. De konsekvenser och problem som både män och kvinnor beskrev under studien handlade om kvinnlighet i relation till ledarskap. Wahl (1996) tolkar det som om manligheten är något som anses vara integrerat i ledarskapsbegreppet och därmed behöver manlighet i relation till ledarskap inte kommenteras. Kontexten till ledarskapet är normer och förväntningar definierade utefter manlighet.

2.5 Ledarskap i krissituationer

För att förstå hur ledarskapet påverkas av den rådande Coronapandemin har vi bland annat tittat närmare på hur Iréne Lind Nilsson (2001) har diskuterat området ledarskap under krissituation. Författaren har fördjupat sig i och publicerat en avhandling som berör chefer och dess ledarskap inom olika organisationer, med koppling till situationer som präglats av kaos, kris och omställning. Vad författaren kan konstatera är att inre likväl som yttre drivkrafter sammankopplat med stödjande faktorer är vad som bidrar till chefernas motivation och möjligheter att påverka i tider där det råder kaos, kris eller omställning. Stödjande faktorer kan variera men kan återfinnas i form av samtal som fungerar som bollplank med exempelvis andra chefer, men även med ledningsgrupp, som i mångt och mycket fungerar som ett strategiskt verktyg. Vidare är faktorer som stimulerar personligt välbefinnande viktigt.

När ledarskap ska utövas i svåra situationer, såsom vid exempelvis organisationsförändringar, kan det komma att bli ännu svårare att leverera ett effektivt ledarskap. Däremot är det en viktig fråga

kring vad som egentligen definierar en svår situation. Liksom vad som definierar ledarskap så är även här exemplen oräkneliga. Vad om anses vara en svår situation beror helt och hållet på tidigare erfarenhet och kunskap hos den drabbade när den svåra situationer väl uppstår. Vad som definieras som en svår situation för en individ, behöver inte automatiskt vara det för en annan. Människor som arbetar inom brandkår, polis eller akutvård möter mer eller mindre dagliga situationer som är svåra, men som de trots allt måste handskas med. Både situationer de mött tidigare eller situationer som de aldrig tidigare kommit i kontakt med. Dessa människor hanterar krisartade situationer som kallas för händelsestyrda, vilket innebär att det är yttre omständigheter som de måste ta sig an och bemästra, det går med andra ord inte att förhandla bort exempelvis en flygkrasch eller ett oväntat virus. På ett individuellt plan upplevs ofta kriser som något som slår oss plötsligt och där vi ofta är oförberedda. När detta inträffar har människor historiskt sett alltid underordnat sig en stark ledare. Människor söker en ledare som ska leda en ut ur krisen, kommunicera vad det var som hände och vad som gick snett men också förvissa om att det inte kommer att ske igen (Larsson 2015, ss. 88-90).

Att ledarskapet och dess stil förändras under svåra omständigheter har vi tidigare nämnt i bakgrund och problemformulering i denna studie. Krisartade situationer kan komma att skapa en oro och osäkerhet hos ledaren, men även hos medarbetare, vilket gör att verksamhetens arbete kan bli lidande.

"When a group is under extreme pressure to perform a difficult task or to survive in a hostile environment, the role expectations for the leader are likely to change in a predictable manner. In this kind of situation, subordinates expect the leader to be more assertive, directive and decisive" (Yukl 1998, s. 31).

Mulder och Stemerding indikerar här att det är högst troligt att ledarskap hamnar i en föränderlig fas under svåra situationer, och att de anställda då förväntar sig att ledaren ska ta ett kliv fram och agera mer bestämt, kommunicera tydliga direktiv samt våga ta beslut som är avgörande. Undersökningar som har utförts av ledarskap under omständigheter där kris har varit rådande visar på ett återkommande tema, tid. Larsson menar att tid är den komponent som är styrande, styrande för hur ledarskapshandlingar har planerats i förtid, hur det har genomförts under den svåra situationen samt hur situationen har hanterats i efterhand. Larsson har därmed delat upp ledarskap under kris i tre olika faser som han benämner: före-fasen, under-fasen och efter-fasen (Larsson 2015, s. 93)

Före-fasen

Den här fasen gäller eventuella resurser som organisationen har före det att en händelse har inträffat. De resurser som det läggs vikt vid och som är viktiga är de person-, organisation- och samhällsrelaterade. De resurser som är personrelaterade syftar till ledaren själv och hur väl hans egen självkänedom är samt ledarens eget självförtroende. En ledare ska inte enbart fokusera vid de svårigheter som dyker upp, utan även kunna se möjligheter i situationen som råder. För att ha möjlighet att klara av situationer i kris krävs det att ledaren har yrkeskunnande men även en förmåga att hantera stress. Denna förmåga bör då vara uppbyggd på erfarenheter från tidigare liknande omständigheter eller åtminstone mycket praktisk övning. De resurser som är av organisatoriskt slag är den teknik som organisationen tillhandahåller som hjälpmedel för ledarna. Det gäller även administrativa förhållanden som inkluderar regelverk, arbetsmetoder och rutiner. Sist men inte minst syftar de samhällsrelaterade resurserna till hur hela samhället kan komma att klara av en krisartad situation (Larsson 2015, ss. 93-97).

Under-fasen

I ett första stadie under den här fasen är det viktigt att ledaren bildar sig en omfattande uppfattning av situationen som råder, och även samlar information kring hur organisationen ska hantera läget. Ledaren ska därefter kunna formulera och motivera ett uppsatt mål som alla medarbetare ska arbeta efter. Ledarskapet i en inledande fas handlar i mångt och mycket om att ta snabba beslut och då ofta grundade på underlag som kan vara något oklara. För att detta ska vara möjligt för den enskilda ledaren krävs det en professionell kompetens inom sitt egna område. Vad som även blir viktigt under svåra omständigheter är att ha mod att stanna upp och överblicka vad som sker i organisationen, men även försöka klargöra vad som behöver göras vidare. Planering blir en central komponent i alla organisationer oavsett bransch, dels för att skapa en gemensam väg åt alla medarbetare men också för att få en tydligare överblick på i vilken riktning organisationen är på väg. Planering kan även underbygga stöd för att ta beslut kring vad som behöver göras, när det ska utföras och på vilket sätt. Ledarskapet präglas i denna stund mycket av beslutsfattande. Larsson menar på att det i detta skede, där kris råder, att det inte finns några fördelaktiga alternativ att välja på, enbart mindre dåliga. Författaren tar även upp två olika modeller som är användningsbara vid analysering av beslutsfattande under svåra omständigheter (Larsson 2015, ss. 97-104).

Först och främst handlar det om rationell optimering, där måste ledaren ta rationella beslut och rationellt övervägande val. Den andra modellen handlar mer om igenkännande vilket innebär att ledaren jämför den rådande situationen med en tidigare erfarenhet. En annan central komponent är kommunikation, som blir extra viktigt under svåra situationer. Kommunikationen bör under dessa omständigheter vara av väldigt tydlig karaktär och hela tiden försäkra sig om att medarbetare har förstått sin uppgift och att budskapet har nått fram. Det finns helt enkelt inte utrymme för snedsteg i ett pressat läge. Däremot utesluter inte denna övertydliga kommunikation och ett pressat läge att ledaren inte längre värdesätter ödmjukhet och hur viktigt det är att motivera sina medarbetare, just för att i ett sådant tillfälle höja arbetsmoralen. Det är inte allt för ovanligt att medarbetare bygger upp en slags oro under svåra situationer, en rädsla som kan bygga på tankar kring varsel om uppsägning eller för att stå utan lön. Oron kan vidare grunda sig i bristfällig kommunikation och medarbetare upplever att de inte vet vad som händer inom verksamheten eller vad som kommer att ske inom närmsta framtid. Här har ledaren en vägande uppgift och det är att ständigt kommunicera och uppdatera sina medarbetare om vad som händer i nuläget och vad som förmodligen kommer att ske inom kort (Larsson 2015, ss. 104-111).

Efter-fasen

I denna fas hamnar allt det som har att göra med vad som sker efter en svår tid. Denna fas delas upp i två olika nivåer, dels på individnivå men också organisationsnivå. På ett individuellt plan tittas det närmare på hur de berörda har uppfattat krisen och hur det har påverkat den enskilda individen. På organisationsnivå tittas det istället närmare på hur organisationen har bemästrat krisen och vad som eventuellt blev bättre eller sämre av omständigheterna (Larsson 2015, ss. 117-118).

3. Metod

I följande avsnitt kommer en detaljerad metodbeskrivning redovisas gällande val av metod, intervjuguidens uppbyggnad, urval, tillvägagångssätt, bearbetning av material, kvalitetskriterier, vår förståelse, etiska övervägande samt presentation av våra respondenter. Forskningsdesignen utgår ifrån vårt syfte för studien som är att studera hur chefer ser på sitt eget ledarskap och hur de upplever att deras ledarskap har påverkats av coronavirusets spridning samt deras föreställningar kring ledarskap ur ett genusperspektiv.

3.1 Metodval

Beroende på vad målsättningen är med forskningsansatsen finns det olika metodologiska tillvägagångssätt att använda sig av. Den kvalitativa metodansatsen har som syfte att besvara frågor som behandlar vad, hur och varför, istället för frågor som rör hur många och hur mycket som förknippas med den kvantitativa ansatsen. Eftersom syftet med denna uppsats är att studera hur våra respondenter ser på sitt ledarskap och upplevelserna av att vara ledare under en krissituation har en kvalitativ forskningsansats antagits. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) handlar den kvalitativa forskningsdesignen om att försöka förstå världen utifrån respondenternas perspektiv samt hur de upplever olika fenomen (s. 17). Det blir således relevant för vår studie att använda denna forskningsdesign då vi är intresserade av våra respondenters tankar, uppfattningar och värderingar samt få möjligheten att skapa en nyanserad bild av det fenomenet som vi studerar (Asper 2011, s. 42).

För att samla in empiri till vår studie har vi valt att använda oss av intervjuer. Kvale & Brinkmann (2014) menar att intervju som metod inte är något gåtfullt utan ska ses som ett samtal men som har en struktur och ett syfte. Det handlar om att intervjuaren genom att ställa omsorgsfulla frågor och lyssna lyhört kan skaffa sig grundlig kunskap om ett upplevt fenomen. Det är dock inget samtal som sker mellan två likställda parter utan det är forskaren och intervjuaren som kontrollerar situationen (s. 19). Då vi är intresserade av att få så utförliga svar som möjligt har en semistrukturerad intervju legat tillhands. Det innebär att intervjuaren ställer öppna frågor som är förutbestämda i en intervjuguide och utgår från de teman som studien avhandlar. Men innanför ramarna av den semistrukturerade intervjun har respondenterna möjlighet att utveckla sina svar och den som intervjuar kan, om det lyfts fram något av intresse för undersökning, ställa andra frågor än de som finns i intervjuguiden vilket vi har anammat under våra intervjuer (Bryman 2011, s. 413). Kvale & Brinkmann (2014) definierar den variant av intervju som att den har som mål att erhålla respondenternas beskrivningar av deras världsbild i syfte att kunna tolka betydelsen av de fenomen som beskrivs (s.19).

Undersökningen grundar sig i en fenomenologisk ansats, som bygger på att förstå samt tolka olika företeelser genom att få en insikt i respondenternas egna perspektiv. Vidare bygger det även på hur de beskriver sina egna upplevelser av omvärlden. Det fenomenologiska perspektivet utgår framför allt ifrån människans uppfattning av verkligheten och det är det som är det viktiga att förstå och beskriva. Inom denna ansats läggs inte fokus vid det objektiva i respondenternas beskrivning, utan fokus riktas mot att betona den subjektiva upplevelsen. Huruvida sanningshalten kring respondenternas upplevda fenomen är hög eller inte, spelar ingen roll. Det är inte vad som är väsentligt i situationer som dessa, utan vad som är av intresse är istället hur fenomenet upplevs, samt hur respondenterna upplever sin egen livsvärld och verklighet (Justesen & Mik-Meyer 2011, s. 19). Med tanke på studiens omfång samt dess karaktär går det inte att göra vårt resultat generaliserbart till populationen, utan det går istället att generalisera till teori. Kontexten har också sin betydelse i och med att alla människors upplevelser är unika.

3.2 Intervjuguide

Vår intervjuguide är konstruerad på basis av tidigare forskning och teori för att på så sätt kunna få kunskap och svar kring våra forskningsfrågor. Anledning till operationalisering är att skapa en brygga mellan teori och praktik. För att säkerställa bekräftelse i förhållandet mellan intervjufrågor och teori, har vi förvandlat vårt teoretiska ramverk till indikatorer. Detta i form av en operationalisering genom att använda teori och tidigare forskning som ett ramverk då en intervjuguide utformades. Till denna studie har utformningen av intervjufrågorna grundats i teori och tidigare forskning, i detta fall ledarskap, ledarskap under krissituation samt genus. Dessa tre teman har vi sedan använt för att skapa vår intervjuguide då dessa tre områden är centrala i vår studie. På detta sätt skapar vi en så heltäckande bild som möjligt. Var fråga i intervjuguiden har ett underliggande syfte vilket grundar sig i att vi vill undvika den problematik som kan uppstå kring ordalydelse. Vi vill istället lägga fokus vid att frågorna som ställs kan anpassas utifrån varje enskild individ. Det är dock viktigt att detta sker utan att studien tappar sin koppling till teori och därmed förlorar mening (Lynham 2002, ss. 232-234). I och med att vår ambition grundar sig i att förstå vårt studerande fenomen i dess rätt kontext har arbetet en fenomenologisk ansats. Vi tolkar människan, dess avsikt och dess händelseförlopp, och det är under en sådan process en förståelse kan uppstå. Självklart finns det en viss förförståelse i ett första skede då en blandning av studerad teori men även tidigare kontakt med människor inom området har varit påverkande faktorer. Däremot är det en fortgående process och ny kunskap och förståelse växer ständigt fram men det är dock av vikt att förstå att det genom vår kulturella tillhörighet samt vårt språk finns en förförståelse (Sohlberg 2016, s. 106).

Vår intervjuguide är utformad på så vis att den inleds med bakgrundsfrågor så som utbildning, befattning, ansvarsområden och tidigare arbetslivserfarenheter etc. Undersökningen syftar inte till att fastställa eventuellt likheter eller skillnader i upplevelser som är beroende av ålder eller exempelvis befattning, däremot är det viktigt att det finns en öppenhet för att dessa aspekter kan komma att ha betydelse i vårt analyserade material. Kännedom kring respondenternas bakgrund kan dock öka potentialen att kunna förstå svaren utifrån den kontext som hen lever i. En annan positivt aspekt med att till en början ställa bakgrundsfrågor är att intervjun kommer igång på ett sådan sätt att respondenten känner sig mer bekväm med den situation som en intervju medför (Justesen & Mik-Meyer 2011, s. 49). I ett inledande skede för varje tema är frågorna öppett formulerade. På grund av ovanstående är några frågor ställda på så vis att respondenten har möjlighet att svara ja eller nej för att på så sätt säkerställa att det finns en neutralitet och att i den mån det går undvika förutfattade meningar. Däremot vill vi få så uttömmande svar som möjligt och beroende på respondentens svar i en inledande fråga så fortskrider intervjun med följdfrågor i karaktär av konkretisering och med syfte att få en vidareutveckling av de individuella tankar som respondenten besitter. Det är av högsta intresse att respondenterna ges utrymme för reflektion över fenomenet som studeras och därmed omfattas även helt öppna frågor i intervjuguiden (Bryman 2011, s. 419).

3.3 Urval

Det är av stor vikt att välja ett urval som anses vara passande för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar (Becker 2008, s. 78). Vårt syfte med undersökningen är inte att kunna göra en generalisering till en större population därmed krävdes det varken ett slumpmässigt eller representativt urval. Bryman (2011) förklarar vidare hur kvalitativa metoder, i form av intervjuer, kan bli problematiskt när det kommer till att göra generaliseringar av resultat kopplat till population (Ibid, s. 352). Däremot är syftet med vår studie, med en fenomenologisk ansats, att söka en djupare förståelse kring ledarskap både generellt men också under krissituation. Syftet och intresset ligger inte i att generalisera till en population (Becker 2008, ss. 79-80).

Istället var vårt syfte att finna individer som var villiga att öppna upp och berätta om sin egen livsvärld. Respondenterna har valts ut utifrån vårt syfte och våra frågeställningar och därför blir vårt urval målstyrt. Vi har valt att intervjua åtta chefer, varav fyra kvinnor och fyra män, där samtliga arbetar inom sektorn för handel men inom olika handelskategorier. Becker anser att undersökningar där olika yrkeskategorier går att återfinna, öppnar upp för ett nyanserat och flersidigt perspektiv. Detta ökar således trovärdigheten i studien (Ibid, s. 102). Vårt urval baserade sig endast på individer som i nuläget arbetar som chef inom den privata sektor för handel. Då vi också vill undersöka hur män respektive kvinnor ser på ledarskap var det därför av stor vikt att det blev en jämn fördelning mellan könen bland våra respondenter. Då vårt urval är målinriktat betyder det att forskaren rent strategiskt väljer ut respondenter till sin studie, detta för att säkerställa att individerna är relevanta för de forskningsfrågor som i ett tidigare skede har formulerats (Bryman 2011, s. 392).

Med tanke på studiens begränsade omfattning och den tid som fanns att förfoga över så resulterar det i en avgränsning gällande antalet intervjuer och respondenter. Kvale & Brinkmann (2014) diskuterar problematiken gällande antalet respondenter och det tenderar att vara antingen för litet eller för stort antal. De menar att om antalet är för litet uppstår en svårighet att generalisera och en omöjlighet att testa hypoteser. Tvärtom när antalet är för stort så uppstår problematik kring att tolka intervju mer ingående. Författarna poängterar att det nödvändiga antalet respondenter varierar utifrån undersökningens syfte och vi anser att våra åtta respondenter har räckt för att kunna besvara syfte samt frågeställningar. En presentation av våra respondenter återfinns längst ned i metodavsnittet.

3.4 Tillvägagångssätt

För att komma i kontakt med lämpliga respondenter har vi använt oss av vårt personliga nätverk. Vi har inte haft någon direkt relation till någon av de som har medverkat i vår studie utan vi har istället fått rekommendation genom våra egna kontakter. När vi utifrån våra urvalskriterier hade fått till oss respondenter hamnade vi ett skede där det var dags att kontakta dem. Vi fick ta del av antingen mailadress eller telefonnummer och kontakta dem på så vis. De blev informerade om undersökningens intresseområde, intervjuens upplägg och samtycke samt konfidentialitet. Om respondenten tackade ja till att delta i studien fick hen innan intervjun genomfördes mottaga ett GDPR dokument för att närmare kunna läsa igenom villkoren samt rättigheter och därefter godkänna sitt deltagande skriftligt i form av en underskrift. När en respondent tackat ja till att medverka enades vi om tid för intervju. På grund av rådande situation med coronapandemin har vi fått rekommendationen från Högskolan i Borås att inte träffa våra respondenter fysiskt och därmed behövdes inte plats för intervjutillfället bestämmas. Alla intervjuer har således skett via antingen Skype eller Zoom. Detta har i positivt bemärkelse lett till att vi har fått en större geografisk spridning på våra respondenter.

Vi delade upp intervjuerna och genomförde dem en och en för sig. Detta för att undvika att respondenten skulle få en känsla av underläge. Inledningsvis vid intervjutillfället informerades respondenterna återigen om studies intresseområde, intervjuens upplägg samt konfidentialiteten. Vi informerade även om rätten att dra sig ur studien. I GDPR-dokumentet nämns samtycke om ljudupptagning och vid intervjutillfället ställs återigen frågan och samtliga respondenter gav sitt godkänna till detta. Ljudupptagningen fyller syftet att i ett senare skede kunna transkribera och analysera underlaget. Intervjun genomfördes utifrån vår intervjuguide (se bilaga 1) och respondenterna gavs senare möjlighet att ställa frågor. Till vilken noggrannhet intervjuguiden följdes var beroende av hur nyanserade och uttömmande svar respondenten gav, detta bestämde i sin tur vad för typ av följdfrågor som eventuellt krävdes. Vardera intervju omfattade cirka 45

minuter. Alla respondenter uppmuntrades att kontakta oss vid eventuella frågor som kunde komma att uppstå i efterhand.

3.5 Bearbetning och analys av material

I och med att vi delade upp intervjuerna mellan oss och utförde dem separat så har vi därmed även delat upp transkriberingarna. Detta för att den som inte genomförde en viss intervju istället får ta del av ljudupptagning genom transkribering. Detta för att säkerställa tolkningen av dels respondenternas svar men även för att vi som genomför studien ska kunna diskutera oss fram till en gemensam tolkning. Vi har sedan valt att koda vårt material då detta ger fördelar som att bringa struktur i materialet samt få en mer djupgående analys. Kodningen i sig innebär att intervjumaterialet bryts ner i delar för att sammanställas under våra valda teman och sedan redovisas (Aspers 2011, s. 165). Koderna utgår utifrån undersökningens centrala teoretiska begrepp, ledarskap, ledarskap under krissituation samt genus. Kodningen har även skett i relation till vårt syfte och våra forskningsfrågor för att på så sätt säkerställa att vårt utvalda material är relevant för undersökningen. Utifrån från tre olika teoretiska begrepp har vi tolkat och kodat empirin i tre olika färger i övergripande stycken. Vi arbetade med vårt transkriberade underlag då vi skrev ut alla intervjuer för att i pappersformat kunna koda materialet tematiskt. Vi utgick från vår intervjuguide och hade frågorna under respektive tema som vägledning när vi kodade respondenternas svar (Ibid. ss. 169; 185). Vi anser även att det har varit förmånligt att det under studiens gång har kunnat ske en växelverkan mellan teori och empiri, alltså att vi har kunnat applicera en abduktiv ansats. Detta anser vi har varit värdefullt för att den empiri som samlats in genom intervjuer, har fått möjlighet att skapa nya, oanade perspektiv och nyanser under studiens gång (Ibid, s. 99). Vi har exempelvis anpassat vår teori och tidigare forskning utifrån den data vi har samlat in.

3.6 Kvalitetskriterier

Det fenomenologiska perspektivet syftar till att ge en djupare förklaring av fenomenet som undersöks. En undersökning som har hög reliabilitet innebär att om undersökningen görs om vid senare tillfälle så går samma resultat att uppnå och det är det som gör undersökningen tillförlitlig. Bryman (2011) menar dock att det är svårt att tillgodose reliabilitetskriteriet då sociala förhållanden studeras, just för att de inte är av statisk karaktär (s. 352). Vid undersökning av sociala fenomen bör både kvalitativ såväl som kvantitativ forskning vara medvetna om problematiken gällande reliabilitetaspekten. Bryman (2011) förklarar det som att respondentens svar i den första undersökning kan i en upprepad undersökning påverka svaret vilket kan leda till större samstämmighet än vad det faktiskt finns grund för (s. 161). I vår studie har vi istället främst tillämpat intern reliabilitet för att på så sätt öka tillförlitligheten, detta genom att vi båda har tagit del och tolkat alla insamlad empiri. Därefter har vi diskuterat och kommit överens om hur datan slutligen ska tolkas (Bryman 2011, s. 352).

Det av stor betydelse att våra tolkningar av intervjuerna speglar de fenomen som studiens är baserad på samt på vilket sätt de kan relateras till studiens frågeställningar. En viktig komponent som lyfts fram inom den fenomenologiska forskningen är den kommunikativa valideringen. Det innebär att det framkomna materialet från våra respondenter analyseras och sedan presenteras för de individer som deltagit i vår studie. Detta syftar till att ge respondenterna en möjlighet till komplettering eller att förändra de uppgifter som framkommit vid intervjutillfället. De får även en möjlighet att poängtera om det finns några eventuella missuppfattningar mellan den som intervjuar och respondenten själv. Då det inom ramen för den här studien finns en viss tidsbegränsning har vi valt bort möjligheten för respondenterna att själva läsa igenom det analyserade underlaget. Däremot för att i viss mån kunna tillämpa validitetsaspekten i vår studie har vi under intervjutillfället gjort en

muntligt sammanfattning av respondenternas svar. Detta ger på så vis respondenten möjlighet till korrigerande av uppgifterna. Genom att tillämpa en muntlig sammanfattning säkerställer vi som intervjuare att vi har tolkat och uppfattat svaren på ett korrekt sätt (Justesen, Mik-Meyer 2011, ss. 39- 40).

Andra forskare och författare hävdar istället att kvalitativa studier inte enbart bör värderas och bedömas utifrån kriterierna reliabilitet och validitet, just för att de används mycket inom den kvantitativa forskningen. Det innebär att det finns ett värde i att bedöma en kvalitativ forskning mer alternativt än vad reliabilitet och validitet har kapacitet för. Äkthet och tillförlitlighet är då två centrala begrepp som går att använda. Det finns ett antal kriterier för äkthet, som kan uppfattas som mer utmanade. Dessa kriterier visar på om studien har en tillräckligt objektiv bild från en studerande mängd (Bryman 2011, ss. 356-357). Det finns även ett visst antal kriterier för begreppet tillförlitlighet, närmare bestämt fyra olika delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet till styrka och konfirmera. Trovärdighet innefattar att det finns flera olika beskrivningar som är tänkbara av den sociala verkligheten som vi lever och existerar i. För att vår studie ska inneha hög trovärdighet har vi på ett utförligt sätt beskrivit vårt tillvägagångssätt men även i ett slutskede diskuterat den förbättringspotential som studien har. Utöver det har vi även gått utefter de etiska principer som finns tillhanda för att stärka undersökningens trovärdighet. Överförbarhet består i huruvida resultatet som presenteras är möjligt att föra över till en annan kontext än den som undersökningen har studerats i. Vi har använt oss av transparens genom arbetet och förklarat de vägval som skett för att säkerställa detta kriterium. Pålitlighet förverkligas genom att vi på ett tydligt sätt har redogjort för hela forskningsprocessen, genom detta legitimerar vi vår undersökning. Vi har även presenterat och medvetandegjort vår egen förförståelse kring det valda fenomenet och därmed uppfylls även möjlighet att styrka och konfirmera. Vi som utför studien är därmed införstådda med att det inte går att få en forskning som är helt objektiv (Bryman 2011, ss. 467-470).

3.7 Egen förförståelse

Förförståelse som begrepp grundar sig i tidigare erfarenheter och upplevelser, detta påverkar i sin tur hur vi uppfattar olika fenomen. Den verklighet vi förhåller oss till påverkas av den kropp vi har och som vi lever i. Vi som människor samspelar med en omvärld och har i relation till tidigare erfarenheter en viss förväntan på vad som ska ske, likaväl idag som imorgon. Detta påverkar således oss i vårt sätt att förstå eller uppfatta verkligheten. Med andra ord har vår förförståelse en viktig roll i hur vi känner, tänker och handlar i varje specifik situation. Alla människors tankar och upplevelser är subjektiva och blir därmed unika, detta gör att människan har svårigheter att inta ett objektivt förhållningssätt till omvärlden (Gilje & Grimen 2007, s. 183). I början av vår undersökning fanns ett visst mått av förförståelse. Vi både har familjemedlemmar som arbetar som chefer och av dem har vi fått till oss olika historier om hur det dels fungerar att agera ledare i krisartade situationer men också hur kön kan spela en betydande roll för ledarskapet. Vi läser också en högskoleutbildning där vi vid upprepade tillfällen har fått en större inblick i både ledarskap och genus samt dess inverkan på organisatorisk nivå.

Dock kan en för omfattande förförståelse leda till risker då det kan påverka uppfattningen hos oss som genomför studien. Detta kan i sin tur resultera i att vi riskerar att missa viktig och värdefull information som inte stämmer överens med vår egen förförståelse. Det som främst är riskabelt med detta är vi kan bli "blinda" för det faktiska resultatet eftersom det finns en förutfattad uppfattning om det önskade resultatet. Men samtidigt kan en viss förförståelse också vara positiv, då det innebär att vi som utför studien redan har en insyn kring det studerande området och vad som kan vara relevant att djupdyka i. En förförståelse kan också öka förståelse för det verkliga resultat som

framkommer under studiens gång. Det kan även vara till hjälp för att avgränsa i studiens inledande fas och kunna urskilja en väsentlig riktning för undersökningen att ta (Gilje & Grimen 2007, s. 183).

3.8 Etiska överväganden

Nedan kommer en sammanfattning av de fyra forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning redovisas som är framtagna av Vetenskapsrådet (2002). Samt hur vi har förhållit oss till dem:

Informationskravet innefattar att forskaren har en skyldighet i att informera deltagarna om vad deras medverkan i studien innebär samt villkoren för deras deltagande. Respondenterna ska upplysas om att deras medverkan är frivillig samt att de kan avbryta sitt deltagande när som helst. Respondenten ska i ett tidigt skede få en beskrivning gällande studien i stora drag. Vidare ska det vara tydligt presenterat att deras uppgifter endast kommer nyttjas i undersökningen och inte i något annat syfte. Vi har i en inledande fas informerat våra respondenter kring studiens intresseområde samt syfte, utan att avslöja vad som kan äventyra att respondenten påverkas och ger missvisande svar.

Samtyckeskravet betyder att forskare behöver respondentens samtycke för att kunna använda den information som kommer fram vid intervjutillfället. Samtyckeskravet innefattar att deras deltagande är frivilligt och att de själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Respondenten får på egen hand bestämma villkoren för dess medverkan, vilket i sin tur innebär att möjligheten till att avbryta intervjun utan konsekvenser ska finnas. De som deltar i studien ska inte utsättas för olämpliga påtryckningar eller på något annat sätt påverkas att medverka. Av ovanstående anledning anses det även olämpligt om deltagaren har någon beroendeställning gentemot forskaren. Vi har berättat för samtliga respondenter att de frivilligt deltar i undersökningen samt att de när som helst kan avbryta sin medverkan. För en respondent som vill avbryta sin medverkan kan det upplevas som jobbigt, därmed har vi valt respondenter utan personlig koppling till oss för att undvika att de hamnar i en beroendeställning.

Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter gällande alla som medverkar i vår studie ska i största möjliga mån beläggas med sekretess och förvaras där de inte nås för utomstående. Den information som kan identifiera den enskilda individen ska dokumenteras på så vis att det inte går att identifiera för obehörig part. Samtliga deltagare i undersökningen besitter chefs- eller ledarposition på företag i den privata sektorn inom handel. Det är därför betydelsefullt att den information som kommer fram behandlas på så vis att det inte går att koppla dem till varken enskild person eller företag. Om deltagarna inte känner full tillit till att deras personliga uppgifter hanteras på ett säkert sätt, riskerar svaren att eventuellt bli återhållsamma eller inte lika nyanserade. Vi har därför tilldelat våra respondenter fiktiva namn för att på så sätt säkerställa deras anonymitet. Företagen som de arbetar för kommer inte heller nämnas vid namn.

Nyttjandekravet betyder att de uppgifter som samlas in kring varje enskild individ endast syftar till att användas för undersökningens ändamål. Uppgifterna får eller ska inte spridas för varesig icke vetenskapliga syften eller kommersiellt bruk. Till följd av detta har vi tillämpat hög transparens gentemot våra respondenter och de har fått en förklaring till hur processen gällande intervju och efterföljande analys går till. Allt underlag till vår studie samlas in och sammanställs i ett gemensamt dokument som endast vi två har tillgång till.

3.9 Presentation av våra respondenter

Nedan kommer en presentation av våra respondenterna som har deltagit i vår studie. De kommer ha fiktiva namn för att på så sätt bibehålla deras anonymitet.

Ida är 32 år gammal och jobbar som HR manager på ett svensk konfektionsföretag. Hon har en högskoleutbildning i personalvetenskap. Idag har hon ett helhetsansvar för samtliga HR-frågor så som till exempel arbetsmiljö, sjukfrånvaro, rehabiliteringsprocesser, upprättning av rutiner och policydokument och rekrytering. Samt att hon arbetar som stödfunktion till de chefer som finns på företaget. Hon har sedan 2012 arbetat med HR, både som personaladministratör, HR-assistent och som HR-business partner. Samtliga tidigare arbeten inom HR beskriver hon som breda roller och i samtliga roller har hon varit involverad i olika delar som berör ledarskap.

Ellen är 34 år gammal och arbetar sedan fem år tillbaka som kundservicechef på ett svenskt e-handelsföretag. Gällande utbildning läste Ellen endast 1,5 år på högskolan på ekonomiprogrammet och valde att avsluta sina studier när hon fick en tjänst som butikschef. Idag ansvarar Ellen för all kundservice inklusive den kundservice som har relaterande delar till sociala medier. Hennes arbetsuppgifter är främst att se till att hennes medarbetare har rätt resurser och förutsättningar för att ha nöjda kunder. Hon har goda erfarenheter när det gäller ledarskap då hon haft personalansvar under hela sitt arbetsliv. Hon har även gått interna ledarskapsutbildningar på både tidigare arbetsplatser och på den hon arbetar på idag.

Johanna är 42 år gammal och arbetar sedan sex år tillbaka som butikschef för en svensk modekedja. Hon har ingen högskoleutbildning utan endast en ekonomiskt gymnasieutbildning. Johanna började arbeta direkt efter studenten med butiksförsäljning. Därefter blev hon virtual merchandiser på företaget hon är på idag. Sedan fick hon sin befintliga tjänst som hon har idag som butikschef. Som butikschef har hon både personal och butiksansvar som innefattar bland annat utvecklingssamtal, lönesamtal och att varje dag presentera en snygg butik för kunderna. Hon har inte gått några utbildningar i ledarskap utan fått lära sig genom sina erfarenheter som virtual merchandiser samt som butikschef.

Malin är 35 år gammal och arbetar på ett IT-företag som verksamhetschef. Hon är verksamhetschef för både kontorsdelen samt butiksdelen. Hon är utbildad marknadsekonom med specialistkunskaper på ledarskap och marknad. Malin har tidigare arbetat som marknadschef på samma företag som hon är på idag där hon också hade personalansvar. Som verksamhetschef är hon ansvarig för att rapportera direkt till VDn och hon har huvudansvar för allt som sker på både kontoret och i butiken för det område hon ansvarar för. Det består av dels rapportering av kostnader och intäkter men hon har också yttersta ansvaret för all personal. Dock är hon främst chef över tre personer som i sin tur är chefer över sina grupper. Utöver det ansvarar hon också för frågor som berör effektivisering, förbättring och utveckling.

Pontus är 50 år gammal och har i 23 år arbetat som ekonomichef för ett distributionsbolag. Han är utbildad civilekonomi och arbetade som revisor i tre år innan han fick sin nuvarande tjänst som ekonomichef. Han har inte gått några utbildningar i ledarskap utan har lärt sig och utvecklats med åren som han har arbetat. Idag består ekonomiavdelning av 12 personer som han ytterst ansvarar för. Utöver det har han övergripande ansvar för allt som har med den ekonomiska biten att göra så som bokföring, bokslut, interna rapporteringar, löner och skatter samt se till att företaget sköter sig gentemot myndigheter. Men han arbetar också mycket med det administrativa som rör företaget i övrigt samt stöttar med kunskap till andra när det behövs.

Paul är 38 år gammal och arbetar idag som inköpschef för ett multinationellt företag. Han har en personalvetarutbildning och har i större delen av sin karriär arbetat inom personal och ledarskap, främst inom HR-området. Men för 1,5 år sen bytte han inriktning och är numera inköpschef och är i dagsläget baserad i centrala Europa. Hans ansvarsområde består av att leda sin personalstyrka på 15 personer. Utöver det ledarskapet han har utövat under hela sitt arbetsliv har Paul också provat på ledarskap inom militären och varit aktiv i flera föreningar där han haft diverse ledarskapsroller.

Johan är 53 år gammal och är HR-chef på ett svenskt e-handelsföretag, en roll som han har haft i 20 år. Han har en bakgrund som yrkesofficer och har en militär examen genom försvarshögskolan. Som yrkesofficer har han arbetat fram tills han började arbeta på det företaget han är på idag. Han började på e-handelsföretaget med att arbeta med frågor som rör kompetensutveckling och några år senare blev han HR-chef och i samtliga roller har han utövat sitt ledarskap. Johans arbetsuppgifter består främst av att arbeta strategisk med HR-frågor för hela koncernen.

Simon är 61 år gammal och arbetar sedan två år tillbaka som kvalitetsansvarig chef för ett multinationellt företag. Han är kvalitetschef för centrala Europa som i sin tur består av tre kontor. Han är baserad i centrala Europa och är sedan årskiftet även platschef för ett av dessa kontor. Han har en bakgrund inom försvarsmakten då han efter värnplikten gick två år på officersprogrammet där han också fått en gedigen ledarskapsutbildning. Simon har idag huvudansvar för all kvalitetssäkring för området han är verksam i samt personalansvar för det kontor han är platschef på.

4. Resultat

Här kommer vårt empiriska material att redovisas. Resultatet är indelat i olika teman som utgår ifrån vårt syfte och som behandlar ledarskap, ledarskap i krissituation samt ledarskap ur ett genusperspektiv.

4.1 Ledarskap

Nedan kommer temat ledarskap att presenteras och har delats in i fyra olika underrubriker.

4.1.1 Ledarskapets betydelse för våra respondenter

Samtliga respondenter har en relativt gemensam syn på vad ledarskap betyder för dem. De alla beskriver ledarskap som ett verktyg för att vägleda och hjälpa deras medarbetare, samt att ge dem de bästa förutsättningarna för att kunna leverera ett så gott arbete som möjligt. Alla poängterar även vikten av att få gruppen att jobba tillsammans och på så sätt uppnå de mål som är uppsatta, ledarskap är då en viktig komponent för att skapa harmoni inom en grupp. För kunna skapa harmoni inom en grupp så poängterar både Malin, Simon och Pontus vikten av konflikthantering och hur ledarskapet då spelar en viktig roll. Pontus säger

”Jag är ju ansvarig för min avdelning, det går ju inte stå och skylla på någon annan person utan ansvaret ligger på mig.”

Pontus menar att det är viktigt som ledare att lösa konflikter i ett tidigt skede då det annars tenderar att kunna bli tjafs och dylikt som kan komma att fördärva harmonin. Även Malin tar upp angelägenheten av konflikthantering då ledarskap för henne betyder att människor i en ledarroll måste stå upp och hantera vissa fighter, som hon menar att många andra människor inte är kapabla att hantera på samma sätt som en ledare. Simon är även han snabb på att hantera konflikter för att uppnå harmoni i gruppen. Han menar på att det är viktigt att ha rätt medarbetare på rätt plats och att

de kan identifiera sig med verksamhetens värderingar och företagskultur för att på så sätt uppnå bästa möjliga resultat.

Johan menar att ledarskapet är till för att hjälpa andra människor att nå till nivåer de möjligtvis inte hade gjort om det inte vore för hur ledarskapet möjliggör potentialen inom människan. Även Ellen beskriver ledarskap som ett medel för att ge medarbetarna de bästa förutsättningarna, men hon beskriver även ledarskap i hårdare termer. För henne handlar ledarskap också om att styra gruppen i en viss riktigt för att kunna leverera så bra resultat som möjligt. Johanna instämmer och anser även hon att betydelse av ledarskap är att kunna påverka uppdraget som delegeras av arbetsgivaren. Förutom att få andra människor att jobba mot ett gemensamt mål menar Paul att ledarskap även handlar mycket om att föra en dialog med medarbetare. Han beskriver det på detta sätt:

”Jag tror det är väldigt lätt att se ledarskap som en monolog, att ledaren ska komma med svaren och ledaren ska vara den som sätter riktning i allt. Men för mig är det mycket en dialog...”

Paul menar att det är viktigt att öppna upp sin ledarroll och föra en dialog för att på så sätt ta reda på vilket ledarskap just den specifika gruppen behöver. Då Paul har erfarenhet av att leda grupper i olika länder betonar han vikten av att föra en dialog för att faktiskt få reda på vad gruppen behöver, och anpassa sig därefter.

4.1.2 Respondenternas syn på deras eget ledarskap

Ellen och Simon beskriver sig själva främst som resultatnriktade ledare. Ellen beskriver sig vidare som rättvis, snäll, strukturerad och mycket lösningsorienterad. Hon anser att en av hennes absolut styrkor i ledarrollen är att lösa problem som uppstår längs vägen. Simon anser sina styrkor vara att han är tydlig, tillitsfull, utvärderande, mån om gruppen samt reflekterande. Vad som har drivit dem att nå den positionen de befinner sig på idag är för Simon de möjligheter till utveckling som har dykt upp, medan för Ellen handlar det om det genuina intresset för försäljning och kunder. Hon säger också:

”Jag har ju nyckeltal som jag ska leverera uppåt så därför handlar ledarskap för mig mycket om att ge mina medarbetare förutsättningarna för att de ska kunna leverera helt enkelt.”

Både Ellen och Simon ser att den största utmaningen med att utöva ledarskap är att ständigt vara närvarande och få med alla i gruppen. Ellen tycker utöver detta att det kan vara utmanande att hitta en balans, dels mellan det administrativa arbetet och operativa arbetet, men också att hitta balansen mellan jobb och privatliv. Hon exemplifiera genom att berätta att hon aldrig kan stänga av sin telefon och därmed finns tillgänglig under veckans alla sju dagar. Johanna är även hon resultatnriktad då hon har ett genuint intresse av att möta kunder och ständigt leverera ett bra resultat. Hon beskriver sig även som en prestigelös, trygg och ödmjuk ledare, där hennes styrkor enligt henne främst är att hon får med sig sitt team och gör dem delaktiga, men hon är samtidigt tydlig med vad hon tycker, tänker och kräver av sina medarbetare. Hon uttrycker att hennes svaghet samt utmaning med sitt ledarskap är att hon har ett stort, men enligt henne sunt, kontrollbehov.

Johan och Paul är de två respondenterna som först och främst ser sig som relationsorienterade ledare. De poängterar vikten av att kommunicera med sina medarbetare samt vikten av att lyssna in. Johan är utöver detta målinriktad och noggrann med att hålla vad han lovar. Paul har också ett stort intresse av att förstå sig på människan och hur människor fungerar i grupp för att på så sätt kunna utöva bästa tänkbara ledarskap. Vad som har drivit dem båda till att nå den position de befinner sig på idag är deras passion för att hjälpa och utveckla andra människor. Styrkor som de båda anser sig besitta är deras förmåga att vara tydliga samt förtroendeingivande. De upplever olika utmaningar

med sitt ledarskap, där Johan beskriver att det även finns baksidor med sina styrkor. Han beskriver att eftersom han är en målinriktad person och mån om att leverera resultat kan det ibland ske att han kör på i ett för högt tempo och får därmed inte alltid med sig alla, eller missar att fånga upp någon på vägen. Paul anser däremot att den största utmaningen är den kulturella aspekten då medarbetare i olika länder förväntar sig olika typer av ledarskap. Detta gör att han ser utmaningar i att anpassa sig. Han upplever det även vara en utmaning kring att vissa medarbetare förväntar sig att han ska veta samt kunna allt enbart för att han har den befattning han har.

Malin och Ida beskriver bland annat sig själva som empatiska ledare. Vidare beskriver Malin sig själv som bestämd, närvarande samt att hon ställer höga krav på att medarbetarna ska ta eget ansvar. Ida anser sig själv vara anpassningsbar och att styrkor i hennes ledarskap är att hon är duktig på att få saker och ting att hända, hon är tydlig samt att hon är duktig på att ha en övergripande bild och ett helhetsperspektiv. Även Malin beskriver sig på liknande sätt då hon ser sig själv som spindeln i nätet som kan lite om mycket. Hennes styrka är även att hon tar sig tid för sina medarbetare. Vad som drivit de båda respondenterna är deras intresse för människor och hur de kan bidra till verksamheten och dess nytta. För Malin handlar utmaningarna även de om medarbetare, fast i annan bemärkelse, då hon berättar att hon har en personalstyrka som består av många olika individer. Detta gör att hennes tålmod prövas och hon anser det vara utmanade då hon ständigt behöver agera kameleont för att kunna läsa och förstå alla de olika typer av människor som hon arbetar tillsammans med. Idas utmaning handlar istället om detaljer och att hon blir för uttråkad när hennes arbete blir för detaljstyrt samt att hon har svårt att motivera sig när hon inte får tillräckligt engagemang från sina medarbetare. Pontus beskriver sig som en öppen person i sitt ledarskap som har en nära men ändå distanserad relation till sina medarbetare. Han litar på sin personal och ger dem gärna frihet. Han anser sig även vara hjälpsam, rättvis och prestigelös som ledare. Även om han ger sina medarbetare frihet är ansvarstagande någonting som har drivit honom till att nå dit han är idag. Delaktighet samt positiv feedback är något han uppmuntras av och som varit en drivkraft. Han beskriver sina styrkor som att han först och främst besitter hög kompetens inom sitt område samt att han arbetar mycket hårt och kan hantera många bollar i luften samtidigt. Men samtidigt kan det hårda arbetet och för mycket på sitt bord resultera i en utmaning när det kommer till utveckling då det inte finns tid eller utrymme för något nytt.

Samtliga av våra respondenter anser sig ha en god relation till sina medarbetare. Paul berättar så här om sin relation:

” ..återigen tror jag väldigt mycket på att lära känna människan bakom, det är inte bara jobb liksom utan vi måste kunna ha en dialog vid sidan om, jag menar vi är alla människor och jobb är en del utav livet men inte hela livet.”

Han menar att om han ska kunna bygga en relation med sina medarbetare och kunna jobba tillsammans är det viktigt för honom att lära känna och förstå människan bakom yrkestiteln. Alla förutom Ida har direkt personalansvar. Ida arbetar istället som en stödfunktion till övriga chefer som i sin tur har personalansvaret. Malin berättar att hon anpassar hur mycket hon styr i detalj utefter medarbetarna då hon berättar att hon har vissa medarbetare som inte klarar av att arbeta självständigt och då krävs det att hon styr med hela handen medan andra av hennes medarbetare arbetar bra på egen hand. Gällande resterande respondenter så berättar samtliga att det finns regler och riktlinjer på företagen som alla måste följa men utöver det arbetar alla medarbetarna självständigt.

4.1.3 Ledarskap är något att förtjäna, chefskap är något att bli tilldelad

På frågan om våra respondenter anser det vara skillnad på att vara chef kontra ledare menar Malin och Ida att det främst handlar om formalitet. Det menar att i ren ordbemärkelse är det synonymt med varandra och att titlarna används på samma sätt inom deras organisationer. Simon och Johanna

menar att chefskap är något som är förlegat och att det på dagens arbetsmarknad inte fungerar att peka med hela handen, utan att det krävs en ledare som istället leder sin grupp framåt mot gemensamma mål. Simon förklarar det såhär:

”Chefskap fungerar inte längre och absolut inte med yngre människor. Då säger de tack för oss och hejdå.”

Han menar att yngre människor specifikt föredrar en coachande ledare snarare än en detaljstyrande chef. Paul tror generellt mer på modellen av att vara ledare, för han anser att det långsiktigt leder till bättre resultat. För honom innebär det att individen får mer ansvar, får vara mer självbestämmande samt får möjlighet till att utvecklas mer. Han menar att i vissa fall finns det en risk med chefskap, då medarbetarna blir begränsad till vad chefen tycker och tänker. Men han har erfarenhet hur den kulturella aspekten spelar in när det kommer till att leda en grupp människor. Han berättar om ett exempel när han arbetade i östra Europa där förväntningarna från den personalen var att han skulle agera mer styrande chef snarare än att coacha och stötta medarbetarna. Han berättar att när han förflyttades dit hade han en stark ledaruppfattning med sig från Sverige och identifierade sig själv som en ledare, vilket visade sig inte fungera i den nya gruppen och han fick då snabbt lära sig att utöva chefskap.

Resterande av våra respondenter menar istället att chefskap kontra ledarskap faktiskt kan inneha två helt olika betydelser. Ellen beskriver det som att en ledare är en person som är duktig på att leda andra människor samt har en inställning att ge sina medarbetare frihet under ansvar samt större möjlighet till utveckling. Hon menar att en chef istället kan vara en person som sitter och bestämmer saker och ting, styr och ställer. Hon associerar en chef mer som en administratör och en ledare mer som en coach. Johan beskriver sitt tankesätt såhär:

”... chef det blir man, man blir utnämnd. Ledarskap eller ledare det blir man när man har förtjänat det.”

Johan menar att det går att genomföra ledarskapsutbildningar som kan generera en chefsposition, men en riktig ledare blir du först när du har förtjänat förtroende från den grupp du ska leda. Pontus är även han inne på detta spåret. Han menar på att du kan vara chef över en grupp som inte ser dig som ledare. Med andra ord kan du få en chefsroll men förtroendet från personalen följer inte automatiskt med. Han tror framför allt att en chef många gånger tror att hen automatiskt blir ledare men om medarbetarna inte lyssnar på hen, så anser Pontus att personen ifråga inte är en ledare utan bara en chef. Pontus poängterar att bara för att du har betalt för att vara chef och sitter i ett organisationsschema är det inte samma sak som att vara ledare.

4.1.4 Ledarskap ur ett genusperspektiv

Johanna tycker att kön kan påverka ledarskapet och menar att det är skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap. Hon menar att män tenderar att vara mer raka i sitt sätt att leda. Hon beskriver sig själv såhär:

”Jag tror att jag är ganska manlig i mitt ledarskap på grund av att jag har arbetat under en manlig chef i många många år, och jag tyckte väldigt mycket om det...”

Enligt henne är den största skillnad att i ett manligt ledarskap talar medarbetarna med varandra istället för om varandra. Ida anser också att det är skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap och att kön kan påverka ledarskapet men hon tycker å andra sidan att det är svårt att dra en generell slutsats. Hon tror att det kan finnas en skillnad men att det i stora drag beror på vilka förutsättningar organisation ger sina ledare och vilken stöttning de får. På de arbetsplatserna hon har arbetat på tidigare har ledarskapet varit manligt dominerat och hon poängterar att många av dessa manliga ledare har varit tydliga och raka i sin kommunikation. Hon berättar även att de kvinnliga ledarna

hon har jobbat nära till viss del har varit mjukare i sitt sätt att leda än de män hon har arbetat med. Hon ger ett exempel på hur hon upplevde sig bli bemött i början av sitt arbetsliv:

”...och man sitter i dialog med en manlig ledare som har 30 år på chefsmeritlistan så kan jag väl känna att jag hamnar nästan som i ett underläge och kan bli mer ifrågasatt.”

Vid tillfälle hade hon nyligen tagit examen och upplevde att hon blev tvungen att stå upp för sig själv och ha skinn på näsan. Däremot säger hon att hon inte är säker på att hon blev bemött på detta sätt just på grund av kön, det kunde även vara på grund av hennes ålder eller en kombination av båda faktorerna.

Johan berättar att han inte tycker att kön påverkar ledarskapet och han anser inte att det finns några skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap. Hans erfarenheter av män och kvinnor som ledare är helt jämställt. Han berättar att han har stött på många duktiga manliga och kvinnliga ledare men också stött på en del mindre bra manliga och kvinnliga ledare och därmed anser han att ledarskapet inte har något kön. Simon och Paul instämmer i att kön inte påverkar ledarskapet däremot funderar de över om kön påverkar oss i en större utsträckning än vad vi tror. Paul anser inte att hans kön har påverkat honom så mycket däremot menar han på att det säkert har påverkat hur andra människor ser på honom. Han syftar framför allt på en tidigare roll han hade inom HR som han påpekar är ett kvinnodominerat yrke och därför kunde han ibland uppleva att andra tyckte det var märkligt att en man antog en HR-roll. Ellen tycker däremot att kön påverkar ledarskapet och hon uttrycker:

”De kvinnliga cheferna jag har haft är lite duktigare på de här mjuka värdena, men jag tror män är lite bättre på att sortera och prioritera.”

Hon tycker att det kan finnas fördelar samt nackdelar i båda sätten att leda men hon ser det ideala ledarskapet ligga någonstans mitt emellan det hon upplevt som manligt respektive kvinnligt. Hon problematiserar detta genom att uppge att hon tidigare haft en jättebra kvinnlig chef, men att hon på sin arbetsplats idag även har en jättebra manlig chef. Hon menar på att de är bra på olika saker, och att det är så för alla ledare, därmed är hon inte säker på om det har med kön att göra eller personlighet. Hon berättar att hon vid ett tillfälle anser sig ha blivit orättvist bemött på grund av sitt kön då hon sökte en tjänst där de uttryckte att de hellre anställde en man för att hon som kvinna skulle bli ”överkörd av pansarvagnarna”. En man fick tillslut tjänsten och det kändes inte helt okej för Ellen. Malin anser att kön inte påverkar ledarskapet utan att det har mer med personlighet att göra, däremot problematiserar hon det på liknande sätt som Ellen. Hon menar att hon kan se tendenser att kvinnliga chefer ofta är mer humana, men samtidigt säger hon även att hon känner till många manliga chefer som även de är humana i sitt sätt att leda. Malin reflekterar också över hur det kommer sig att kvinnor tenderar att ta på sig mycket av det ”tråkiga administrativa uppgifterna”. Gällande sin egen organisation uttrycker hon det så här:

”Jag upplever också i vår organisation att det är vi kvinnor som är först med de administrativa, vi gör det liksom... men jag upplever att kvinnor överlag är mer förberedda i möten, jag tror att det sitter sedan gammalt att vi behöver vara lite bättre och lite vassare, både för oss själva och för omgivningen...”

Malin menar att det först och främst är kvinnorna själva som sätter den pressen på sig själva och män har lättare att komma undan de klassiskt administrativa uppgifterna. Pontus upplever inte att kön påverkar ledarskapet för hans egen del, däremot anser han att det kan bero på arbetsplatsen i sig. Han berättar att på företaget han arbetar på är de högre positionerna manligt dominerande. Dock finns det även några kvinnor på högre befattningar och de behandlas enligt Pontus likvärdigt, bland annat genom att det inte finns några löneskillnader. Han tycker att det är en nackdel för företaget att det inte har varit fler kvinnliga chefer genom åren och han ställer sig frågan varför det

har varit så då han själv anser att det optimala hade varit en mix av manliga och kvinnliga chefer. Han berättar dock att han med egna ögon har bevittnat att vissa män har svårt för det kvinnliga ledarskapet och inte kan hantera att bli ”uppläxad av en tjej”. Han reflekterar över att det säkerligen sitter i väggarna på många företag men han själv anser att det är en förlegad syn på kvinnor och män.

4.2 Ledarskap i krissituation

Nedan kommer temat ledarskap i krissituation att presenteras och har delats in i två olika underrubriker.

4.2.1 Påverkan och förändringar inom organisationen

För samtliga av våra respondenter kännetecknas en kris av när något oförutsett händer och omständigheterna förändras kraftigt. Det är när händelser som de inte har erfarenhet eller kunskap kring och som de inte har möjlighet att kontrollera, påverkar resultatet negativt. Alla åtta respondenter är även verksamma i organisationer som inte har haft dokumenterade strategier för att hantera en viruspandemi.

Samtliga respondenter pratar om hur respektive organisations försäljning har påverkats negativt av krisen som råder i världen idag, vilket i sin tur lett till ekonomiska effekter. Däremot är arbetsbelastningen för våra respondenter fortfarande hög, just för att det har skapats nya arbetsuppgifter på grund av krissituationen som föreligger såsom att ständigt anpassa arbete och verksamheten utefter direktiv och riktlinjer som löpande presenteras av regeringen. Därefter ligger mycket i arbetet att på ett effektivt och tydligt sätt förmedla detta till sina anställda och vad detta i praktiken innebär. Ellen nämner bland annat att de har skapat ett helt nytt sätt att arbeta inom kundtjänst för att deras medarbetare ska ha möjlighet att arbeta hemifrån, vilket inte har varit genomförbart tidigare. Detta är en process som har tagit mycket tid men som verkligen har varit nödvändig att genomföra för att säkerställa hälsan för medarbetarna. Ida, Malin, Johanna och Pontus jobbar på företag som har vidtagit korttidspermittering på vissa avdelningar som åtgärd för att få ner personalkostnader och slippa säga upp personal. Ytterligare en åtgärd för att dra ner på personalkostnader är att den butiken som Johanna är chef över har minskat sina öppettider. Ida berättar om hur de har omdirigerat vissa funktioner för att på så sätt täcka upp för de avdelningarna som har en högre arbetsbelastning. De har även fått se över sin budget där vissa projekt och investeringar har fått skjutas på framtiden.

Till skillnad från våra respondenter som är verksamma inom Sverige har Paul och Simon andra riktlinjer att förhålla sig till. I de länder där de är baserade är allt nedstängt vilket innebär att de tvingas att jobba hemifrån. Detta skiljer sig från våra respondenter i Sverige, med undantag från Johanna, som har valmöjligheten att åka till sina arbetsplatser, även om dem själva och deras medarbetare uppmuntras arbeta hemifrån om möjligheten finns. Johanna arbetar som ovan nämnt i butik och har därför inte möjligheten själv att arbeta via distans, och inte heller hennes medarbetare. Vad gäller Malin och hennes medarbetare gör hon en individuell bedömning för varje individ, om de är kapabla att arbeta hemifrån eller inte. Enligt Malin fixar inte alla medarbetare att jobba på egen hand hemifrån och därför har de frigjort ytor på arbetsplatsen för att på så sätt säkerställa hälsan för de medarbetare som arbetar på plats. Gemensamt för alla respondenter är att de genom digitala verktyg numera har samtal och möten i den mån det går. För vissa respondenter sker all kommunikation digitalt medan de för andra delvis sker i fysiska möten. Ytterligare en gemensam nämnare för alla respondenter är att deras medarbetare känner en oro som de dagligen måste tackla. Johan beskriver det så här:

”... den är lite svår att mäta naturligtvis, det är ju den oro som finns. Oro att bli smittad, oro att arbetskamrater blir smittade, oro för när de blir smittade, hur ska de gå för dem? Oro för jobbet, hur kommer företaget att utveckla sig.”

Även Ellen känner tydligt bland hennes medarbetare att det finns en oro och hon lägger mycket tid på att prata och lugna i den mån hon kan. Paul poängterar även han oron som finns bland medarbetarna, dels för arbetet men också för sin egen och sin familjs hälsa.

4.2.2 Respondenternas upplevelse av coronavirusets påverkan på ledarskapet

Ida tycker inte att hennes ledarskap har påverkats speciellt mycket på grund av denna kris. Däremot har hon lagt extra mycket fokus på kommunikationen då hon känt att det har varit den viktigaste biten för henne som HR-manager. Hon har genom intranätet fungerat som ett bollplank för att i den mån det går kunna översätta regeringens direktiv till vad de i sin tur innebär för varje enskild medarbetare. Ida tycker inte hon har fått något specifikt stöd eller några specifika resurser för att hantera den förändrade situationen. Hon poängterar dock att det ska tas i beaktande att hon är ny på företaget och endast varit anställd sen januari. En av hennes arbetsuppgifter skulle vara att dokumentera företagets processer och rutiner då det fanns en avsaknad av dessa. Men på grund av rådande situation har även denna uppgift behövts läggas åt sidan. Dock var företaget tidiga med att sätta ihop en krisgrupp för att kunna hantera de frågor som dyker upp längs vägen. Ellen tycker att hon har påverkats i sitt ledarskap i den mån att hon just nu fokuserar mer på de mjuka värdena. Hon säger såhär:

”Asså man kanske inte kan ringa och diskutera siffror eller rutiner utan man hellre ringer och pratar om hur det är, fråga hur alla har det. Det är det man gör. Asså man ringer ju runt hela dagarna och pratar med folk och bara småsnackar lite för det är ganska ensamt att sitta hemma, eller det är väldigt ensamt.”

Hon berättar att hon är många yngre medarbetare som ställer mycket frågor bland annat kring konkurs, varsel etc. Detta har gjort att hon har fått mycket frågor kring facket samt a-kassa. Hon upplever det komplicerat att veta hur hon ska ta ställning till allas frågor huruvida om hon ska uppmuntra eller inte då hon är rädd att skapa en oro, men samtidigt vill hon vara en trygghet. Detta är frågor som hon tidigare aldrig har reflekterat över men som har uppkommit i samband med krisen. Hon tycker att hon har fått stöd och resurser från sin närmaste chef men också från ledningen. Hon och hennes närmaste chef har sen start peppat varandra och försökt hitta gemensamma lösningar på hur de ska jobba vidare. Medan stödet från ledningen har bestått av mycket information vilket Ellen anser har varit det viktigaste. Johanna anser även hon att den rådande situationen har påverkat henne i sitt ledarskap då hon idag har många andra uppgifter men framförallt prioriterar hon samtal med personalen på grund av att det är mycket oro. Det viktigaste för henne är att ta fasta på vad de faktiskt kan göra i nuläget och det är det hon pushar sin personal att göra. Exempelvis att ta hand om de kunder som fortsätter att besöka dem. Hon tycker att hon får det stödet och de resurser hon behöver för att klara av den här situationen i form av att hon har tät kommunikation med sin chef samt ledning.

Johan beskriver att han har förändrats i sitt ledarskap i den mån att han tagit fasta på vikten av att ha en regelbunden kontakt med hela sin grupp men också på individuell basis. Han tycker att inom den organisationen han är verksam i har alla chefer fått stöttning i hur de ska tänka när det kommer till att arbeta på distans med sin grupp. Detta i form av en lathund med olika punkter. Han anser att både han själv och sina medarbetare har fått det stöd och resurser som krävs men han reflekterar även över att vad som upplevs tillräckligt för en individ inte gör det för en annan. Simon anser att han har förändrats i sitt ledarskap lite grann då han framförallt har skiftat sitt fokus för vad som är viktigast i stunden. Han säger:

”Där har vi bytt lite fokus kan man säga, normalt sätt är det effektivitet som är nummer ett men nu är det banna mig på riktigt hälsa och säkerhet som går först.”

Simon menar inte att hälsa och säkerhet är oviktigt i andra sammanhang men han poängterar samtidigt att just nu är det en kris med dödliga konsekvenser vilket innebär att hälsa och säkerhet är extra viktigt och påtagligt. Han anser att han får det stöd och resurser som han behöver framförallt ser han att det globala stödet har varit gediget och hjälpsamt där de hela tiden varit tydliga med att presentera grundläggande riktlinjer. Pontus å andra sidan tycker inte att hans ledarskap har påverkats av den rådande krisen då hans ekonomiavdelning mer eller mindre fungerar som vanligt. Däremot anser han att han har fått det stöd och de resurser som krävts för att han ska kunna hantera den förändrade situationen. Han berättar att det finns speciella personer i organisationen som ständigt arbetar med att vara uppdaterad kring situationen och därmed informera företaget när nya direktiv och riktlinjer uppkommer.

Flera av våra respondenter har berättat om att de har varit med om kriser tidigare under sitt arbetsliv däremot poängterar Paul och Malin att de har kunnat dra nytta av den erfarenheten i dagens situation. Malin tycker att den största förändringen i hennes ledarskap under denna kris är att hon behöver arbeta mer individanpassat och hon anser det även utmanande att tillgodose vad myndigheterna säger kontra vad den enskilda individen och organisationen behöver. Hon tycker också att vissa frågor kan vara politiskt känsliga då hon upplever att vissa av hennes medarbetare använder pandemin som en ursäkt eller ett skydd. Det har framför allt handlat om de riktlinjer som finns gällande att arbeta hemifrån. Hon har vissa medarbetare som inte kan hantera att arbeta på distans men som har uttryckt en vilja kring det och det har då varit känsligt att gå emot dessa riktlinjer. Hon känner ett enormt stöd både från ledningsgruppen och från HR-avdelningen i denna kris och hon poängterar att hon inte känner sig ensam i nuvarande situation. Paul säger att grundpelarna i hans ledarskap inte har påverkats utan att det snarare handlar om hur han leder. Han ser komplexiteten i att leda virtuellt snarare än fysiskt, men fortfarande är hans inriktning och vision oförändrad sedan tidigare. Paul berättar även att hans fokus har skiftat till att först och främst säkerställa sin personals välmående och hälsa samt ge personalen utrymme och finna en balans i det nya arbetssättet. Han poängterar att det är viktigt i vanliga fall men att det tar större plats under en kris. Paul berättar vidare hur krisen har förändrat hur han utövar sitt ledarskap:

”och sen den tredje biten är att försöka skapa tydlighet. Var är vi nu och vad gör vi nu, vad händer sen, vad ska jag fokusera på nu? Bryta ner det lite grann...”

Han menar att det uppstår mycket frågor kring vad som fortfarande är relevant, aktuellt samt vad som ska prioriteras. Därmed är det viktigt för honom att vara tydlig kring var fokuset ska ligga. Generellt sett upplever Paul att han har fått stöd och resurser för att hantera situationen men han berättar också att hans tidigare erfarenheter av att hantera krisartade situationer är vad som har hjälpt honom i att försöka ställa de rätta frågorna till sina chefer.

Alla respondenter förutom Malin ser ljusst på framtiden efter det att pandemin är över. Hon ser utmaningar framför allt i hur ekonomin kan komma att påverka organisationen då hon är rädd att varsel kommer att bli ett faktum. Resterande respondenter är däremot optimistiska och nämner bland annat att e-handeln kommer att få ett uppsving, att konkurrenter kommer att gå i konkurs och att arbetssätten kommer att förändras och bli mer gynnsamma. De nämner även att de tror att medarbetarna kommer värdera och uppskatta den sociala biten mer än tidigare.

5. Diskussion

I följande kapitel ska vi utifrån den empiri som vi har samlat in sammankoppla samt analysera dess innehåll utifrån utvalda teorier och tidigare forskning. Vår empiri handlar om respondenternas syn på ledarskap, ledarskap ur ett genusperspektiv samt ledarskap i krissituation. Vald teori och tidigare forskning kommer att användas för att bidra till en ökad förståelse och för att kunna förklara den insamlade empirin. Vidare kopplar vi även samman empiri med studiens syfte som var att undersöka hur chefer ser på sitt eget ledarskap och hur de upplever att deras ledarskap har påverkats av coronavirusets spridning samt deras föreställningar kring ledarskap ur ett genusperspektiv.

5.1 Respondenternas syn på sitt ledarskap

Majoriteten av den befintliga forskningen kring chefskap samt ledarskap särskiljer de olika begreppen vilket även de flesta utav våra respondenter gör. Enligt Alvesson (2001) kan chefskap innebära att den roll individen antar är likt en ledare men det är i praktiken således inte så att individen betraktas som en ledare för att hen har titeln chef (ss. 156-158). Vidare anser Yukl (2010) att en skillnad mellan begreppen är att ledarens fokus bland annat bör ligga på att bygga relationer till sina medarbetare medan chefen endast har en uppgift och det är att se till att leverera resultat (ss. 259-260). Även detta stämmer överens med våra respondenters tankar kring distinktionen mellan begreppen då de reflekterar över att du måste bygga upp ett förtroende från dina medarbetare för att kunna utöva ledarskap. Vidare särskiljer de på begreppen genom att påpeka att chefskap är såpass förlegat att det inte längre fungerar att utöva. De anser precis som Kotter (1990) att ledarskap är mer långsiktigt än vad chefskap är. Enligt författaren handlar ledarskap om att du som ledare ska skapa en vision för framtiden samt genomföra viktiga förändringar, medan chefskap enbart handlar om att leverera kortsiktiga resultat (ss. 3-6).

Vi anser att frågan om ledarskap kontra chefskap handlar mycket om den tid vi lever i nu. Att majoriteten av våra respondenter beskriver sig själva i termer som ledare samt att de utövar ledarskap och inte chefskap kan vara ett kännetecken för den tid vi lever i. Vi lever i en värld som är i ständig förändring och det innebär även att den teknik som anses bäst för att leda och styra människor i en viss riktigt också förändras. Vi menar att just den tid vi lever i, men även i den del av världen vi befinner oss, är det mer trendigt för organisationer att anta ledarskap snarare än chefskap. Som verksamhet lockar du fler potentiella medarbetare, kunder samt samarbetspartners om du kan visa på ett effektivt ledarskap. Detta resonemang styrks även av ovanstående författare som resonerar kring hur ledarskap gynnar företag i större utsträckning än chefskap. Detta anser vi är anledningen till varför våra respondenter, medvetet eller omedvetet, beskriver sig själva som ledare och att de föredrar ledarskap framför chefskap. Omvärlden och dess trender styr oss i större utsträckning än vad vi tror.

När respondenterna beskriver sitt ledarskap, går det att utläsa utifrån deras berättelser att samtliga har ett framträdande förhållningssätt som lutar åt det demokratiska, men samtidigt går det att utläsa att det även finns inslag av andra ledarskapsstilar. Dock uppvisar ingen av våra respondenter några tendenser som påvisar att de använder sig av ett låt-gå ledarskap. Lennéer-Axelsson & Thylefors (2018) beskriver att det demokratiska ledarskapet förknippas som det mest effektiva ledarskapet så är det inte konstigt att våra respondenter beskriver sig själva utifrån detta synsätt med tanke på att samtliga deltagare uttrycker ett gemensamt mål att ständigt leverera bästa tänkbara resultat. Samtliga av våra respondenter beskriver sitt ledarskap med egenskaper som beskriver den demokratiska ledaren så som att de finns till för hjälpa och stötta sina medarbetare, har hög tillit till sina medarbetare och ser dem som viktiga resurser. Alla har en öppenhet och strävar efter att ha god

kommunikation inom gruppen. Dock finns det vissa beskrivningar som sträcker sig utanför den demokratiska ledarskapsstilen. Vissa av våra respondenter har anammat delar av den transformativa ledarskapsstilen. Genom att anamma en med transformativa ledarstil läggs det ett större fokus på att skapa en stark företagskultur och de rätta värderingarna hos medarbetarna för att på så sätt få alla att arbeta för det som är bäst för organisationen. Detta för att på så sätt kunna uppnå bästa tänkbara resultat. En annan viktig del av det transformativa ledarskapet handlar om att uppnå ett starkt engagemang samt inspirera för utveckling och förändring (Svenningsson & Alvesson 2010, ss. 30-31).

Vad vi sammanfattningsvis kan problematisera är vad respondenternas syn på deras ledarskap faktiskt ger uttryck för. Samtliga beskriver sig själva med demokratiska termer men samtidigt ger de inte uttryck för något kritiskt förhållningssätt på sitt ledarskap. Därför behöver vi också ha ett kritiskt förhållningssätt i vår analys och ha med det i åtanke. De finns också en möjlighet att de termer de beskriver sitt ledarskap med har att göra med den tid vi lever i nu. Det är troligen inte fördelaktigt att å ena sidan styra medarbetare med järnhand men å andra sidan inte heller att applicera en låt-gå ledarstil. Detta bekräftas av våra respondenter då samtliga både har en demokratisk ledarskapsstil och en stark uppfattning om att de har en god relation med sina medarbetare. Det sättet våra respondenter beskriver sitt ledarskap på kan även det vara ett tecken på att ledarskapformer följer trender och att så som våra respondenter beskriver sig själva just nu är vad som efterfrågas i dagens samhälle. En annan aspekt som går att problematisera är att våra respondenter i frågan om synen på sitt eget ledarskap inte påvisar några könsskillnader i deras beskrivningar om sig själva som ledare. En av många tänkta förklaringar till detta kan vara att alla arbetar inom handelsbranschen och leder i samma kontext men det kan också handla om att det finns en könsblindhet bland våra respondenter.

5.2 Respondenternas föreställning kring kön och ledarskap

Enligt Hirdman (1988) fortsätter genusordningen existera i vårt samhälle trots att det kan finnas motsatta förhållanden på lokala eller specifika plan. I vårt urval går det att se att ett motsatt förhållande då våra respondenter besitter en högre befattning och därmed finns i vår studie inga över- eller underordningar sett till deras arbetsroll. Däremot så är genusordningen märkbar ändå, fast i andra dimensioner, så som att våra kvinnliga respondenter reflekterar mer kring könets påverkan på ledarskapet. I teorin kring genussystemet handlar den första principen, isärhållandet, om de egenskaper som tillskriv kvinnor och män. Hirdman (1988) menar att om män och kvinnor inte kan fysiskt hållas isär används olika egenskaper som delas upp i dikotomier. Dessa får oftast en könsmärkning. Ett exempel på dikotomier är svag-stark, mjuk-hård, passiv-aktiv samt ologiskt-logisk. Vi ser även dessa könsmärkta egenskaper i våra respondenters utsagor när det handlar om kvinnligt och manligt ledarskap. De tankar som finns kring kvinnliga respektive manliga egenskaper anser vi präglade de föreställningar som fortfarande existerar i samhället. Det finns förväntningar på kvinnor i samhället att de ska vara mer mjuka och omhändertagande än män. Så frågan är om kvinnliga chefer faktiskt är mjukare i sitt ledarskap eller om det bara uppfattas så från omgivningen på grund av att hon är av det kvinnliga könet och har tillskrivits egenskapen som mjuk i förhållande till män som blivit tilldelad egenskapen hård.

I vårt urval finns personer som gärna beskriver sig själva med maskulina egenskaper och det går att fundera kring varför det är så viktigt att just trycka på dessa egenskaper. Det skulle kunna förklaras genom att återgå till Hirdmans (1988) teori kring genussystemet som menar att det är det manliga som fortfarande anses som det normala och något kvinnan ska förhålla sig till. Det skulle kunna vara en anledning till att personer väljer att klassa det egna ledarskap som mer manligt, eller för att

anpassar ledarskapet för att kunna bibehålla sin position. Men i vårt kvinnliga urval upplever vi att det också finns en ambivalens kring relationen mellan kön och ledarskap och det uppstår en osäkerhet kring könets påverkan på ledarskapet. I ena stunden upplevs det att könet påverkar ledarskapet men i nästa stund talas det istället om att bara kan handla om personligheter. Majoriteten av våra kvinnliga respondenter reflekterar också över att kvinnor alltid behöver vara mer förberedda i sitt arbete och i sitt ledarskap, lite bättre och lite vassare helt enkelt. Detta kan förklaras med det som Hirdman (1988) beskriver som den andra principen i genusystemet, hierarkin. Författaren menar att det finns olika föreställningar gällande de olika könen värde vilket leder till att både män och kvinnor förväntar sig större kompetenser från män än från kvinnor. Detta är något som kan ligga till grund för varför kvinnor känner en större press från omgivningen och att kvinnor alltid måste arbeta lite mer och lite hårdare än männen för att komma närmare idealet.

Alla manliga respondenter har uttryckt sig likvärdigt gällande könets påverkan på ledarskapet. De menar att kön inte påverkar utövandet av ledarskap. Då samtliga av våra manliga respondenter inte ansåg att könet påverkar ledarskapet så säger det emot den studie som Wahl (1996) beskriver, som hävdar att de flesta männen som deltog i den studien faktiskt ansåg att kön spelade en betydande roll för ledarskapet, då de betraktade kvinnliga ledare som både problemskapande och avvikande. Männen var då rädda för att bli tvingande till att ändra sitt egna beteende om kvinnor skulle ta för stor plats på ledande befattningar. Det ska dock tas i beaktande att studien som Wahl (1996) problematiserar och beskriver är utförd under slutet av 1980-talet och därmed kan förklaringen finnas till varför våra manliga respondenter inte ger uttryck för en stereotyp bild där mäns ledarskap överordnar kvinnans. Den värld vi lever i är under ständig förändring och kvinnor på ledande befattningar är idag mer accepterat än vad det var under slutet på 1980-talet.

Det finns en medvetenhet bland majoriteten av våra manliga respondenter om de strukturer som kan underordna kvinnor och de har bevittnat hur vissa män har svårt att förhålla sig till och inte kan hantera kvinnor på ledande befattningar. Dock identifierar de sig inte med dessa tankar och ser inte kvinnan som problematisk, men iakttagelser anser vi stödjer Wahls (1996) beskrivning av studien där kvinnor anses skapa problem och avvika från det normativa. Men däremot beskriver författaren att studien vidare säger att män inte upplever betydelsen av kön lika påtaglig i förhållande till hur kvinnor uppfattar kön i relation till ledarskap. I studien var kvinnornas beskrivningar av sitt ledarskap färgade av motsägelser mellan att vara kvinna och att vara ledare, oavsett om de förnekade könets betydelse eller inte. Det däremot anser vi stämmer väl överens med vår insamlade empiri. Våra manliga respondenter uttryckte hur de inte anser att kön spelar en avgörande för ledarskapet medan samtliga av våra kvinnliga respondenter uttryckte att kön påverkar och gav flera utförliga exempel på olika egenskaper som de tycker särskiljer manligt och kvinnligt ledarskap.

Enligt Wahl (1996) var det mest utmärkande med studien att både män och kvinnor uppfattar frågan om könets betydelse i förhållande till ledarskap som en fråga om kvinnlighet. Det tolkar författaren som att manlighet är något som anses vara integrerat i ledarskapsbegreppet och därmed behöver manlighet i relation till ledarskap inte kommenteras vilket vi anser stämmer överens med majoritets av hur våra manliga respondenter ser på relationen mellan kön och ledarskap. Vi tror att detta kan bero på att de är män och på grund av deras kön så tillhör de samhällets normativa grupp och behöver därmed inte reflektera lika mycket som kvinnan över könets påverkan på ledarskapet, då kvinnor i grupp alltid framstår som underordnade män i grupp. Det är enligt Hirdman (1988) en maktrelation, där män i grupp är överordnade kvinnor i grupp, och det existerar i vårt samhälle än idag och färgar genusperspektivet på ledarskap.

5.3 Upplevelsen av Coronapandemins påverkan på ledarskapet

Enligt Larsson (2015) kan ledarskap komma att bli än mer komplext att utöva under svåra omständigheter men utifrån hur våra respondenter har beskrivit sina upplevelser, så är de fortsatt starka i sina ledarroller och de har inte påverkats nämnvärt i sitt sätt att leda, utan snarare har fått skifta prioriteringar. Vår analys av detta är att deras ledarskapsstil inte har påverkats nämnvärt, deras grundpelare när det gäller synen på sitt ledarskap har inte förändrats. Däremot har de fått skifta sitt fokus under pågående kris och fokuserar för tillfället mer på de mjuka värdena, att skapa trygghet, dämpa oro samt säkerställa hälsan hos deras medarbetare. En annan viktig komponent under kaos, kris och omställning menar författaren Iréne Lind Nilsson (2001) är hur ledarna själva blir motiverade och att de har stödjande faktorer att luta sig emot i form av bland annat samtal. Våra respondenter upplever att de har fått stöd och de resurser som har krävts för att hantera den förändrade situationen, dels från närmsta chef men också från ledningsgrupp.

Mulder och Stemerding förklarar hur ledarskapet högst troligt hamnar i en föränderlig fas under svåra situationer vilket vi har kunnat utläsa bland våra respondenter. Många av respondenterna beskriver hur det får anpassa sitt ledarskap utifrån rådande situation, hur de helt har skiftat fokus och hur de individanpassar utifrån hur krisen påverkar medarbetarna på olika plan. Larsson (2015) poängterar hur olika åtgärder och modeller som antas vid kris inte utesluter att ledaren värdesätter ödmjukhet. Författaren menar vidare att människor historiskt sett har underordnat sig en starkt ledare i tider som präglas av kris och beskriver i sin under-fas hur kommunikation är en centrala komponent för att lyckas med att utöva sitt ledarskap under krisartade situationer (ss. 104-111). I likhet med detta lyfter våra respondenter framför vikten av kommunikation under rådande coronapandemin och hur framförandet av tydlig information till medarbetarna är högsta prioritet på den dagliga agendan. De jobbar därför ständigt med att skapa en tydlighet i vart de befinner sig nu, vart de är på väg inom närmsta tid och vad som är viktigt att fokusera på.

En annan central komponent som Larsson (2015) diskuterar i sin under-fas är igenkännande vilket innebär att ledaren har förmågan att jämföra den rådande situationen med kriser tidigare i arbetslivet och dra nytta av dessa (ss. 104-111). Flera av våra respondenter berättar hur de har varit med om tidigare kriser i sina arbetsliv men det är endast ett fåtal som berättar hur de har kunnat använda sig av den erfarenheten i hanteringen av att leda i kris i dagens situation. Med tanke på att rådande kris är såpass allvarlig till sin karaktär och påverkar alla både på ett individuellt plan men också på ett organisatoriskt plan så tror vi att tidigare erfarenheter inom krishantering kan vara svårt att applicera i detta unika läge. Däremot så anser vi som tidigare nämnt att våra respondenter är starka i sitt ledarskap under rådande kris och detta kan bero på vad Larsson (2015) beskriver i sin före-fas. Han beskriver hur ett sätt att kunna hantera sitt ledarskap under kris är att i en fas före bygga upp bland annat egen självkännedom, ett starkt självförtroende, yrkeskunnande och en förmåga att hantera stress (ss. 93-97). Vi tror att våra respondenter besitter alla dessa olika egenskaper och aktivt har arbetat med före-fasen för att på ett personligt plan kunna stå upp mot en kris som den som råder i vårt samhälle idag. Men samtidigt går det fundera över huruvida våra respondenter egentligen har något val i hur de ska hantera krisen. Samtliga respondenter befinner sig i ett pressat läge då de arbetar i en väldigt utsatt bransch, vilket kan göra att de agerar mer eller mindre utifrån en överlevnadsinstinkt.

6. Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att studera hur chefer på företag inom handelssektorn ser på sitt ledarskap samt hur de upplever att det har påverkats av den pågående Coronapandemin. Vi har också undersökt deras föreställningar om ledarskap ur ett genusperspektiv. Gällande vår första frågeställning går det att utläsa att våra respondenter främst beskriver sitt ledarskap i demokratiska termer, men att det även finns inslag av det auktoritära och det transformativa ledarskapet. Vidare så gör våra respondenter en distinktion mellan begreppen chefskap kontra ledarskap och vi menar att det fortsatt finns en komplexitet i förhållande till de två olika begreppen. Vår studie har påvisat att det fortfarande finns mycket föreställningar som är kopplade till kön och ledarskap. Våra respondenter är inte överens om huruvida det finns stereotypa föreställningar om kvinnligt och manligt när det kommer till ledarskap. Ur ett genusperspektiv kan det förstås genom att våra respondenter speglar det samhälle vi lever i och att normer och föreställningar kring manligt och kvinnligt fortsätter existera. Vi anser även att vårt resultat som visar på att våra respondenter inte är överens kring köns påverkan på ledarskapet bekräftar ambivalensen som finns kring denna frågeställning. Gällande frågan huruvida Coronapandemin påverkar våra respondenter i sitt ledarskap verkar de inte ha påverkats nämnvärt i sina grundvärderingar när det gäller synen på det egna ledarskapet, snarare har det fått effekter för hur de påverkats i vad de prioriterar och fokuserar på. Våra respondenter berättar att de under nuvarande situation har fått omvärdera vad som är viktigast för stunden, vilket har resulterat i att de först och främst prioriterar människan och dess hälsa framför resultat. Detta skiljer sig åt från hur de vanligtvis utövar sitt ledarskap, då människan självklart fortfarande är i fokus och hälsa prioriteras men att leverera resultat då tar större utrymme i det vardagliga arbetet.

6.1 Metoddiskussion

Metodologiskt har denna studie i första hand bedrivits utifrån semistrukturerade intervjuer. Med tanke på studiens förutsättningar samt omfång bedömer vi valet av metod som lyckat. För oss personligen har forskningsintresset och avgränsningar, men även metodval, avspeglat vårt intresse för att få ta del av ledares berättelser och få möjlighet att analysera dessa på närmare håll. Vi ser att vårt metodval intresserar oss mer än om vi antagit ett mer distanserat förhållningssätt genom exempelvis enbart teoretisk analys eller enkätstudie. Därmed inte sagt att det ena arbetet valideras högre än det andra, snarare att det speglar vår målsättning med undersökningen som låg i en strävan efter att ge samt få en ökad förståelse för de ledare som deltog, dels för deras nuvarande situationen men också den kontext som de befinner sig i. Den kvalitativa metodens fördelar är därmed enligt oss att den är mer personlig samt tillåter oss som forskare att gå mer på djupet och verkligen kunna undersöka vad varje respondent har för uppfattningar samt åsikter. Vidare har den kvalitativa intervjun gett oss möjlighet att fördjupa oss ytterligare om någon särskilt intressant aspekt uppdragats längs vägen. Detta i och med att vi har haft möjlighet att ställa eventuella följdfrågor vid något intresseväckande eller vid oklarheter. Vad som hade kunnat fokuseras mer på anser vi är hur våra respondenter förhåller sig kritiska till sitt eget ledarskap. Där hade vi som författare kunnat addera ytterligare frågor kring detta i vår intervjuguide för att på så sätt få en mer nyanserad analys kring våra respondenters sätt att se på sitt eget ledarskap.

Problematik som har uppdragats längs studiens gång är att det inte fanns någon möjlighet att genomföra intervjuerna med våra respondenter på plats och att fysiskt mötas, detta med tanke på den rådande situationen i världen med coronavirusets spridning. Vi har därför genomfört alla intervjuer via antingen Zoom eller Skype. Enligt Bryman är det fördelaktigt att genomföra direkta intervjuer, alltså ansikte mot ansikte. Bryman menar att det är lättare för respondenterna att avsluta intervjun när den sker digitalt och att det är svårt att genomföra en effektiv intervju som varar mer

än 20-25 minuter. Vidare menar även författaren att intervjuerna missar respondenternas kroppsspråk, exempelvis minspel och gester (Bryman 2011, ss. 432-433). Däremot med tanke på att vi har genomfört intervjuerna antingen via Zoom eller Skype så har vi haft möjlighet att göra intervjuerna via video, vilket har gjort att vi ändå inte har missat kroppsspråkets betydelse helt och hållet. Rådande situation har även möjliggjort att vi istället har fått en större geografisk spridning på våra respondenter i och med att vi inte har behövt vara fysiskt närvarande. Vi har fått möjlighet att intervjua respondenter utanför Sveriges gränser och därmed kunnat addera ytterligare aspekter i vår undersökning. Vi har genom insamlad empiri kommit fram till att vår förförståelse delvis överensstämmer med det resultat vi har fått från våra respondenter. Vår förförståelse var att kön spelar en betydande roll för ledarskapet, men vårt resultat visar att den frågan är mer ambivalent än vad vi hade kunnat föreställa oss. Våra förutfattade meningar var att kön alltid inverkar på ledarskap, till exempel att kvinnor alltid har det tuffare men det visade sig i vårt resultat att inte alla upplever det på så sätt. Vidare hade vi även en förförståelse kring hur det är att vara ledare i en krisartad situation vilket stämde överens till viss del då nuvarande kris är svårt att förhålla sig till då den är unik till både sin karaktär och omfattning.

6.2 Framtida forskning

Ledarskapet står inför helt nya utmaningar med tanke på den rådande viruspandemi som har påverkat oss alla. Eftersom det är en helt ny form av kris vore det förslagsvis intressant att undersöka hur det har gått för våra respondenters verksamheter när krisen är över då de flesta av våra respondenter i dagsläget ser ganska så optimistiskt och ljust på framtiden. Men också hur eller om ledarskapet bland våra respondenter påverkades i längden av den nu pågående krisen. Ytterligare förslag till framtida forskning är att undersöka hur organisationer i allmänhet har påverkats samt hur deras återuppbyggnadsfas har sett ut.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber
- Becker, H S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber
- Bergengren, M. (2003). *Organisation och ledarskap*. Stockholm: Bonnier utbildning
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Stockholm: Liber
- Due Billing, Y. (2011). *Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?* Gender, Work and Organization. Vol. 18 No. 3, pp 299-315
- Folkhälsomyndigheten (2020). *Covid-19* <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/> [2020-05-07]
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos
- Granér, R & Granér, S. (2016). *Personalgruppens psykologi*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hirdman, Y. (2001). *Genus: om det stabilas föränderliga former*. Malmö: Liber
- Hirdman, Y. (1988). *Genussystemet - reflektioner kring kvinnors sociala underordning*. Tidskrift för genusvetenskap. Nr 3
- Hirdman, Y. (1998). *Konstruktion och förändring - genus som vetenskap*. Tidskrift för genusvetenskap. Nr 3-4
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kotter, J. (1990): *A force for change- how leadership differs from management*. New York: The free press
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsdesignen*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, G. (2015). Ledarskap i svåra situationer. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.), *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber, ss. 77-91.
- Ledarna (2014) *Stängda dörrar till högsta chefsnivåerna*. <https://www.ledarna.se/48f874/globalassets/dokument/jamstalldhetsbarometer-2014.pdf> [2020-05-07]
- Lennér Axelsson, B. & Thylefors, I. (2018). *Arbetsgruppens psykologi*. 5. Uppl. Stockholms: Natur och kultur

Lind Nilsson, I. (2001) *Ledarskap i kris, kaos och omställning: en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning*. Diss. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis

Lynham, S. (2002). *The general method of theory-building research in applied disciplines*. *Advances in developing human resources*, 4(3): 221-241. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422302043002>

Nationalencyklopedin. *pandemi*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/pandemi> [2020-05-07]

Northouse, Peter G. (2010). *Leadership – Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Regeringen (2020). *Ekonomiska åtgärder med anledning av covid-19*. <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/ekonomiska-atgarder-med-anledning-av-covid-19/> [2020-05-07]

SCB (2018) *Andel kvinnor och män i chefspositioner*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/>. [2020-05-07]

Sheppard, D. (1989). Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers. I Hern, Jeff et al (red.), *The sexuality of organization*. London

Sohlberg, P. & Sohlberg, B-M. (2016). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. 2. uppl. Malmö: Liber

SOU 2003:16 (2003). *Mansdominans i förändring: om ledningsgrupper och styrelse*. Stockholm: Fritzes.

SvD Näringsliv (2020). *Finansministerns prognos: Snabb återhämtning*. <https://www.svd.se/magdalena-andersson-om-de-ekonomiska-utsikterna> [2020-05-07]

Svenningsson, S & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Malmö: Liber

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholms: Natur och kultur.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2020-05-07]

Världshälsoorganisationen (2020). *Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports/> [2020-05-07]

Wahl, A. (1996). *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. Tidskrift för genusvetenskap.

Wolvén, L-E. *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. 2000. Lund: Studentlitteratur

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, 4. ed, New Jersey: Prentice Hall

Bilaga 1 - intervjuguide

Bakgrund

- Vad har du för utbildning?
- Vilken befattning/tjänst har du?
- Berätta kortfattat om dina arbetsuppgifter och ansvarsområden.
- Vad har du för tidigare arbetslivserfarenheter?
- Vad är det som drivit dig till att nå den position du har idag?
- Vad har du för tidigare erfarenhet inom området ledarskap?

Du som ledare

- Vad betyder ledarskap för dig?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
- Hur tror du att andra uppfattar dig som ledare?
- Vilka styrkor respektive svagheter anser du dig ha som ledare?
- Vad kännetecknar en bra ledare, enligt dig?
- Vad finns det för utmaningar i ditt ledarskap?
- Vilka saker fokuserar du på i ditt ledarskap?
- Anser du det vara någon skillnad på chef eller ledare? Varför?
- Anser du att könet påverkar ledarskapet?
- Hur ser du på manligt och kvinnligt ledarskap?
- Har du själv upplevt att ditt kön har haft betydelse för hur du har blivit bemött som ledare?

Om personen har ett direkt personalansvar:

- Hur upplever du att din relation ser ut med dina anställda?
- Ger du mycket direktiv till de anställda eller arbetar de mycket självständigt?
- På vilket sätt visar du uppskattning när din personal gör bra ifrån sig?
- Om en person gör dåligt ifrån sig, hur hanterar du det?

Ledare i kris (Coronaviruset)

- Kan du beskriva vad som kännetecknar en kris för dig?
- Har du varit med om andra kriser under din tid som chef? Berätta.
- Har din organisation påverkats av Coronaviruset? Om ja, på vilket sätt?
- Har det skett några förändringar sedan Coronaviruset? Om ja, på vilket sätt?
- Har ledningen haft några specifika strategier för att hantera denna pandemi? Om ja, hur har dessa strategier sett ut?
- Har Coronaviruset påverkat ditt ledarskap? Om ja, på vilket sätt?
- Upplever du dig ha fått det stöd och de resurser du behöver för att kunna hantera denna förändrade situation? Om ja, hur har detta sett ut?
- Hur ser du på framtiden för den egna organisationen efter pandemin?

Avslutning

- Finns det något som du vill tillägga?