CHALMERS

Covid-19 pandemins påverkan på ledarskapet

En kvalitativ undersökning om hur ledarskapet har påverkats inom två större sjöfartsorganisationer

Examensarbete för teknologie kandidatexamen i Internationell Logistik

PONTUS PETTERSSON
LOUISE RUNDCRANTZ

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2023
www.chalmers.se
Rapportnummer E2023:006

Rapportnummer E2023:006

Covid-19 pandemins påverkan på ledarskapet

En kvalitativ undersökning om hur ledarskapet har påverkats inom två större sjöfartsorganisationer

PONTUS PETTERSSON
LOUISE RUNDCRANTZ

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Innovation and R&D Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige, 2023

Covid-19 pandemins påverkan på ledarskapet
En kvalitativ undersökning om hur ledarskapet har påverkats inom två större sjöfartsorganisationer

PONTUS PETTERSSON

LOUISE RUNDCRANTZ

© PONTUS PETTERSSON, 2023
© LOUISE RUNDCRANTZ, 2023

Rapportnummer E2023:006

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon: + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2023

FÖRORD

Vi vill först och främst tacka respondenterna på Maersk Sverige AB och MSC Sweden AB som tagit tid till att svara på intervju- samt enkätfrågor. Vi vill även tacka vår handledare Carl Sjöberger som har under ett flertal handledningsmöten hjälpt och visat ett stort engagemang till det valda ämnet.

Denna rapport har genomförts som examensarbete på Chalmers tekniska högskola, program Internationell Logistik som omfattar 180 högskolepoäng. Vi blev nyfikna över hur ledarskapet har påverkats till följd av covid-19 pandemin, eftersom den nu är över och samhället har gått tillbaka till ett normalt läge. Rapporten motsvarar 15 högskolepoäng.

Pontus Pettersson & Louise Rundcrantz

Göteborg, Sverige 2023

Covid-19 pandemins påverkan på ledarskapet
En kvalitativ undersökning om hur ledarskapet har påverkats inom två större sjöfartsorganisationer

PONTUS PETTERSSON
LOUISE RUNDCRANTZ

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANDRAG

Covid-19 pandemin var något som kom plötsligt och fick stora konsekvenser för samhället och organisationer. Arbetsmarknaden fick en stor omställning i och med covid-19 där distansarbete infördes för att minska smittspridningen. Denna unika krissituation sätter stor press på organisationer, ledare och dess ledarskapsstil. Syftet med denna rapport är att studera två sjöfartsorganisationer gällande hur ledarskapet har påverkats till följd av covid-19 pandemin samt uppfattats ur ett ledar- och medarbetarperspektiv. Rapporten syftar även till att undersöka hur arbetet har påverkats ur ett ledar- och medarbetarperspektiv till följd av covid-19.

Undersökningen har skett genom en kvalitativ fallstudie med hjälp av semi-strukturerade intervjuer med ledare samt enkätundersökningar hos medarbetare på Maersk Sverige AB och MSC Sweden AB. Resultatet från denna fallstudie har jämförts med den teoretiska referensramen för att sedan kunna dra slutsatser.

Resultatet av undersökningen visar på att ledarskapet i de två valda sjöfartsorganisationerna har påverkats till följd av covid-19. Det som visat sig vara en stor påverkande faktor av covid-19 har varit distansarbete. Där ledaren behövt ge medarbetaren en utökad tillit, självständighet och flexibilitet. Resultatet visar att trots denna tuffa utmaning som ledarna har satts inför, har denna krissituation hanterats på ett framgångsrikt sätt enligt ledarna och medarbetarna. Undersökningen har även visat på att ledare fick en ökad arbetsbelastning med fler möten och längre arbetsdagar. Medarbetaren visar på en ökad flexibilitet och effektivitet i sin vardag, vilket även ledaren anser. Både ledare och medarbetare är överens om att det negativa med covid-19 var att gemenskapen i organisationen minskades och att kommuniceringen mellan kollegorna blev sämre som kunde leda till känsla av isolering och ensamhet.

Nyckelord: Covid-19, pandemi, organisation, distansarbete, kris, ledarskap, ledarskapsstil, medarbetare, arbetspåverkan.

Covid-19 pandemic impact on the leadership
A qualitative research about how the leadership have been affected within two maritime organizations.

PONTUS PETTERSSON
LOUISE RUNDCRANTZ

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The covid-19 pandemic was something that came suddenly and had big consequences for the society and organizations. The job market went through a big transformation due to covid-19, where remote work was introduced to reduce the spread of the virus. This unique crisis puts high pressure on organizations, leaders, and their leadership style. The purpose of this report is to study how two maritime organizations and their leadership has been affected and perceived by covid-19, from a leadership and employee perspective. The report also aims to investigate how the work has been affected from a leader and employee perspective.

The study was conducted through a qualitative case study with semi-structured interviews with leaders and study the employees' perspective through surveys. The study investigated the two maritime organizations Maersk and MSC. The result from this case study has been compared with the theoretical frame of reference to draw conclusions.

The result of this study shows that leadership in the two selected maritime organizations has been affected as an outcome of covid-19. The biggest impact is the remote work where the leader had to show greater trust, independence, and flexibility towards employees. The result indicates that despite this tough challenge that leaders have faced, this crisis has been handled well according to the organizations' leaders and employees. The study has also shown that leaders had an increased workload with more meetings and longer working days. Employees indicate on increased flexibility and productivity in their daily lives, a view also shared by their leaders. Both leaders and employees agree that the negative aspect of covid-19 was that the sense of community within the organization decreased, as well as the communication became worse, which could lead to a sense of isolation and loneliness.

The report is written in Swedish.

Keywords: Covid-19, pandemic, organization, remote work, leadership, leadership style, employees, workload.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning 1
1.1 Bakgrund 2
1.2 Syfte 2
1.3 Frågeställning 2
1.4 Avgränsningar 2
2. Teori 3
2.1 Vad är en kris? 3
2.2 Ledarskap i kriser 3
2.2.1 Beslutsfattande 3
2.2.2 Ledarskap under distansarbete 4
2.2.3 Ledarskapsbeteende 5
2.3 Ledarskapsstilar 5
2.3.1 Situationsanpassat ledarskap 6
2.3.2 Auktoritärt ledarskap 7
2.3.3 Transformativt ledarskap 8
2.3.4 Transaktionellt ledarskap 8
2.3.5 Demokratiskt ledarskap 9
2.4 En förändrad kontext för medarbetare 10
2.4.1 Medarbetarperspektiv under distansarbete 10
3. Metod 11
3.1 Val av metod 11
3.1.1 Kvalitativ metod 11
3.1.2 Kvantitativ metod 12
3.2 Intervju som insamlingsmetod 12
3.3 Enkätundersökning som insamlingsmetod 12
3.4 Urval 13
3.5 Insamling av data 13
3.6 Analysmetod 14
3.7 Metodreflektion 15
3.7.1 Reliabilitet 15
3.7.2 Validitet 16
3.8 Etik 16
4. Resultat 17

4.1 Redovisning av Intervjuresultat 17
4.2.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin 17
4.2.2 Ledarens uppfattning av ledarskapet till följd av covid-19 pandemin 18
4.2.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin 19
4.2.4 Beslutsfattning och förberedelser för krissituationer 19
4.3.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin 20
4.3.2 Ledarens uppfattning av ledarskapet till följd av covid-19 pandemin 21
4.3.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin 22
4.3.4 Beslutsfattning och förberedelser för krissituationer 22
4.4 Redovisning av enkätresultat 23
4.5 Enkätundersökning med fokus på medarbetare 23
4.5.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin 23
4.5.2 Medarbetarens uppfattning av ledarskapet och ledarens hantering av covid-19 pandemin 25
4.5.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin 27
5. Diskussion 28
5.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin 28
5.2 Uppfattningen av ledarskapet till följd av covid-19 pandemin 29
5.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin 30
5.4 Beslutsfattning och förberedelser för kristider 31
6. Slutsatser 32
6.1 Rekommendationer till fortsatt arbete 33
Källförteckning 34
BILAGA 1 37
BILAGA 2 38

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Ledarskapsstilar 6
Figur 2. Situationsanpassat ledarskap 7
Figur 3. Situationsanpassat ledarskap 7
Figur 4. Tematisk analys 15

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1. Hur anser du att arbetet har påverkats av distansarbete? 24
Tabell 2. Hur påverkade covid-19 pandemin dig känslomässigt? (Flervalsfråga) 24
Tabell 3. Hur skulle du beskriva din ledares nuvarande ledarskapsstil? (Flervalsfråga) 26
Tabell 4. Hur anser du att din ledare/chef hanterade covid-19 pandemin? 27

FÖRKORTNINGAR OCH BEGREPP

Pandemi	Är en epidemi som får spridning över stora delar av världen som drabbar många individer och utgör ett betydande hot mot folkhälsan.
Organisation	En större samverkan, eller ordnandet av olika delar till inbördes samverkan (exempelvis bolag eller förening).
Covid-19	Är en infektionssjukdom som orsakas av ett virus, vilket blev en pandemi i mars 2020. Covid-19 ledde till att cirka 6 921 614 dog (World Health Organization, 2023).
Globalisering	Förändringsprocess som innebär att stater och samhällen över hela jorden knyts samman i ömsesidiga beroendeförhållanden, t.ex. inom ekonomi, politik och kultur.
Solidaritet	Sammanhållning och en känsla av inkludering. Det går att visa solidaritet genom att vara hjälpsam.
Distansarbete	Arbetet sker från en arbetsplats utanför arbetsgivarens lokaler.
Teoretisk mättnad	Innebär att de flesta eller alla nya viktiga händelser kan förklaras av teorin. Ingen kan längre berätta något nytt som kan överraska forskaren.
Tillit	Tillit uppkommer under hela livet genom sociala kontakter. Handlar om att människor och ting är pålitliga. Genom pålitlighet ökar stabiliteten mellan människor.
Trygghet	Trygghet kan beskrivas att individen upplever sig säker och stabil i miljön det rör om. Upplevs och tolkas olika men leder till en positiv känsla och är en nödvändighet för människan.
Kommunikation	Innebär att individen delar känslor, tankar och erfarenheter med andra. Kommunikation är en social process och kan ske via mejl, telefon eller fysisk interaktion bland annat.

1. INLEDNING

I detta kapitel presenteras en generell inledning och bakgrund till uppkomsten av covid-19 och krissituationer. Därefter introduceras syftet, frågeställningar samt avgränsningar som rapporten kommer att utgå ifrån.

I dagens samhälle är det fler företag som etablerar sig runtom i världen och detta med hjälp av den teknologiska utveckling och globalisering som sker. Med denna utveckling kommer fler företag in på marknaden och det är få indikationer på att utvecklingen kommer att avta. Det kan vara svårt för företag att hänga med i utvecklingen vi lever inom samt att det kan skapas plötsliga problem. I december 2019 upptäcktes ett nytt virus vilket kom att kallas för covid-19 i Wuhan, Kina (Folkhälsomyndigheten, 2020a). Vid upptäckten av covid-19 var uppfattningen från Folkhälsomyndigheten att det var mycket låg risk för att spridningen skulle nå Sverige. Det visade sig att detta virus skulle sprida sig fort och i mars 2020 förklarade World Health Organisation (WHO) att detta virus har blivit en pandemi och en kris (Folkhälsomyndigheten, 2020a). En kris är en händelse i fredstid som kommer plötsligt och riskerar att få stora konsekvenser för grundläggande funktioner och värden i samhället, exempelvis människors hälsa kan hotas av kriser (MSB, 2021). Statistiska Centralbyrån, SCB, (2020) förklarar att ingen vet vilka konsekvenser covid-19 kommer att få på ekonomin, samhället och dess organisationer.

Världen har tidigare varit med om ett flertal krissituationer, till exempel 90-talskrisen och finanskrisen 2008. Vissa kriser har varit mer långvariga och haft en stor påverkan än vad andra krissituationer har haft. SCB (2020) förklarar att under 2008 var marknaderna starkt integrerade med varandra och vad som startade som en amerikansk kris, spred sig snabbt över världen och blev en global kris. Finanskrisen ledde till stora nedgångar i export och import (SCB, 2020). Denna kris gjorde att det var många länder som hade svårt att återhämta sig och det dröjde många år innan deras ekonomi vuxit sig stark igen, Grekland och Italien är två länder som blev hårt drabbade. En kris är ofta unik som gör det svårt att förutse och förhindra dem (SCB, 2020). Krissituationer innefattar prövningar hos företag och dess organisation, vilket innebär att det ställs stora krav på dess ledarskap att hantera oförutsedda händelser.

Ledarskap har definierats som ett brett och intressant ämne under flera års tid och kan inneha många olika definitioner. Enligt Svedberg (2021) handlar ledarskap bland annat om att uppnå mål och lösa problem tillsammans i en grupp man är verksam inom. En annan beskrivning av ledarskap handlar om att inspirera andra och skapa ett mål som de arbetar för och utvecklar tillsammans. Det finns även olika stilar av ledarskap, exempelvis finns ledarskap med tydligt delegerande för medarbetarna, eller en annan typ av ledare som låter medarbetarna bestämma mer fritt (Hersey m.fl., 1979). Organisationer och ledare behövde ett annat sätt leda och tänka till följd av covid-19. Eckersand m.fl. (2021) förklarar att som ledare krävdes en förmåga att kunna anpassa sig till situationen det handlar om när andra krishanteringsförmågor saknades.

Informationen om covid-19 förändrades dagligen med olika strategier för att hantera och minska denna kris (Rohrich m.fl., 2020). Oförutsägbarheten medförde en stor press på verksamheter och dess anställda. Den omfattning och oförutsägbarhet som covid-19 pandemin medfört ledde till att många organisationer hade svårt att anpassa sig och fick en hög arbetspåverkan. Det blir även svårt för organisationens ledare eftersom deras ledarskap ska ta organisationen genom krisen och dess osäkerheter (Rohrich m.fl., 2020).

1.1 Bakgrund

Ledarskap och kriser är idag ett aktuellt ämne eftersom covid-19 skapade betydande förändringar för länder, samhällen och organisationer. Covid-19 pandemin gjorde att restriktioner infördes för att minska på smittspridningen, vilket visade sig ha en påverkan på hela samhället. Eckersand m.fl. (2021) förklarar att många länder vidtog drastiska åtgärder med omfattande nedstängningar och restriktioner av samhällsviktiga verksamheter, till exempel skolor, affärer och hamnar. Detta ledde till att samhället och många verksamheter fick en kraftig minskning i bland annat den ekonomiska aktiviteten där det krävdes en stor förändring. Dessa restriktioner gjorde att flera verksamheter tvingades att ändra på deras struktur och arbetssätt för att hantera covid-19 pandemin (Eckersand m.fl., 2021). Enligt Folkhälsomyndigheten (2020b) rekommenderades distansarbete för att minska på smittspridningen. Konceptet av att ha distansarbete var nytt för både medarbetare och ledare (Kirchner m.fl., 2021). Distansarbetet ledde till en isolering och färre sociala kontakter. Kirchner m.fl. (2021) förklarar att det blev en påverkan för både människans hälsa och för deras motivation på arbetet. Ledare, chefer och medarbetare kände skillnad i ens sätt att arbeta när covid-19 pandemin utlöstes. Det visade sig att arbete hemifrån var tufft, där en känsla av ensamhet och en avsaknad av sällskap växte fram (Kniffin m.fl., 2021).

Organisationer och ledare sätts på prov i kristider som covid-19 (Kaul m.fl., 2020)**.** Med kraven som ställs på organisationer och ledare under kristider blir det ytterligare intressant att studera hur ledarskapet har påverkats och vilken ledarstil som anses vara mest optimal. Frågan blir hur ledaren ska kunna ta organisationen genom en kris och vad det är som utmärker ledarskapet i en krissituation som covid-19.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur covid-19 pandemin påverkat ledarskapet inom två större sjöfartsorganisationer. Vidare syftar arbetet till att undersöka hur ledarskapet i kristider som covid-19 pandemin upplevs för ledare och medarbetare. Undersökningen lyfter även fram hur arbetet har påverkats till följd av covid-19 pandemin för ledare och medarbetare. Utifrån ledarens och medarbetarnas upplevelser är målet att erhålla en tydligare bild av hur ledarskapet har påverkats av covid-19 pandemin.

1.3 Frågeställning

1. Hur har ledarskapet påverkats till följd av covid-19 pandemin?
2. Hur upplevs ledarskapet under en kristid som covid-19 pandemin ur ett ledar- och medarbetarperspektiv?
3. På vilket sätt har arbetet påverkats till följd av covid-19 pandemin ur ett ledar- och medarbetarperspektiv?

1.4 Avgränsningar

Rapportens avgränsningar har gjorts genom att analysera två större sjöfartsorganisationer ur ett ledar- och ett medarbetarperspektiv. Vidare har avgränsningen gjorts för att undersöka hur covid-19 pandemin påverkat ledarskapet och arbetet inom företagen Maersk Sverige AB och MSC Sweden AB. Rapporten kommer även att undersöka hur upplevelsen av ledarskapet ur ett ledar- och medarbetarperspektiv. Inom MSC har avdelningarna Operations, Logistics och Intermodal undersökts. Avgränsningen är till för att få en djupare förståelse i hur ledarskapet påverkats till följd av en kristid som covid-19 pandemin inom sjöfarts branschen.

2. TEORI

Den teoretiska referensramen syftar till att skapa en större förståelse som ligger till grund för studien som utförts. I detta kapitel presenteras inledningsvis teorier om kriser, hur en ledare bör agera i krissituationer och ledarens egenskaper. Vidare presenteras olika ledarskapsstilar och hur en ledare agerar utifrån de olika stilarna. I sista delkapitlet presenteras hur distansarbete påverkar medarbetare.

2.1 Vad är en kris?

Ordet kris är ett väldigt brett ämne och kan definieras på många olika sätt beroende på vilket perspektiv det utgås ifrån. Kriser är ofta en oväntad och förvånansvärd händelse som har ett tydligt hot och lämnar kort tid till beslut för hantering av en kris (Kornberger m.fl., 2019; Mikušová & Horváthová, 2019). Vidare presenterar James m.fl., 2011; Pearson och Clair, (1998, refererad i Maak m.fl., 2021) att kriser representerar en händelse som uppkommer plötsligt med låg sannolikhet som får en hög påverkan på ett systems aktiviteter med en otydlighet om hur det ska lösas. Enligt Herbane, (2010, refererad i Mikušová & Horváthová, 2019) har begreppet kris även kopplats ihop med katastrofer, nödsituationer och olika typer av avbrott i organisationer. Kriser kan även ses som en negativ process som inte bör begränsas till endast ett område inom en organisation (Mikušová & Horváthová, 2019). En kris kan påverka flera områden samtidigt, till exempel kan det handla om att krisen påverkar organisation resultatmässigt samtidigt vilket ger en påverkan på de anställda. Enligt Mikušová och Horváthová (2019) kan en kris leda till att vardagliga rutiner kan avvika och kan leda till en stor osäkerhet i samhället. Den stora osäkerhet som sker i samhället vid en kris påverkar även individen som kan ge en känsla av exempelvis stress och oro.

2.2 Ledarskap i kriser

Bass och Avolio (1994) beskriver att kulturen i organisationen och hur den är formad är avgörande för hur en ledare reagerar i kriser eller när problem uppstår. Kriser är oförutsägbara, vilket innebär att hela organisationen och ledaren måste vara förberedd på eventuella förändringar. Ledarens roll i kristider är viktig för medarbetarnas trygghet och för organisationen (Kaul m.fl., 2020). En allmän definition på ledarskap innefattar en typ av maktutövning (Svedberg, 2021). Maktutövningen beskrivs i två olika perspektiv. Det ena handlar om *legalitet* som kopplas till chef, och det andra om *legitimitet* och kopplas till ledare. Legalitet innebär att ta sig an ett visst uppdrag och leda utifrån det. Medan legitimitet är att ha blivit vald och utnämnd baserat på förtroende, alltså vald utav folket. Utifrån chef- och ledaruppgiften handlar det huvudsakligen om två aspekter mellan uppgiften som ska utföras och dess medarbetare - tillit och kontroll. Svedberg (2021) förklarar vidare att tillit är mer utifrån ledaruppgiften, medan kontroll beskrivs närapå chefsuppdraget. Ledarskap handlar om att hitta balansen mellan tillit och kontroll – där en chef eller ledare utövar någon form av makt.

2.2.1 Beslutsfattande

De olika definitionerna av kris handlar om att det är en oväntad händelse som leder till osäkerhet. I kristider kan det krävas snabba beslut för att få fram en förändring i organisationen och detta fattas av ledarna (Kornberger m.fl., 2019; Mikušová & Horváthová, 2019; Walumbwa m.fl., 2014). Vidare beskriver Walumbwa m.fl. (2014) att de snabba beslut från ledaren behöver inneha en effektiv påverkan inom organisationen. En ledare ställs inför många oförutsägbara händelser varav det kan krävas snabba och effektiva beslut eftersom det är ledarens beslut som

ska ta organisationen ur krisen (Walumbwa m.fl., 2014). Dessa beslut behöver vara tydliga och uppfattas lika av medarbetarna. Enligt Kornberger m.fl. (2019) samt Walumbwa m.fl. (2014) krävs det olika egenskaper och tidigare kunskap när krissituationer uppkommer eftersom det kan finnas kort om tid för beslutsfattning. Det är viktigt för ledaren att hantera situationen med den kunskap ledaren besitter eftersom det finns kort om tid att analysera och skapa sig ny kunskap om situationen (Kornberger m.fl., 2019). För en ledare handlar det om att ta snabba och tuffa beslut för att nå en förändring. Ifall det visar sig att dessa beslut inte bidrar till en effektivitet, gäller det att fatta nya beslut för att lyckas hantera krisen.

2.2.2 Ledarskap under distansarbete

På grund av covid-19 pandemin var det många organisationer som tvingades ställa om till distansarbete för första gången utan några förberedelser. Enligt (Galanti m.fl., 2021) är distansarbete en flexibilitet för arbetsplatser och dess medarbetare som vanligtvis kräver en tids förberedelser att anpassa organisationen för att på bästa sätt kunna stödja sina anställda. Covid-19 orsakade distansarbete utan förvarning och blev därmed en utmaning för ledarskapet och organisationer att säkerställa produktiviteten på sina medarbetare. Distansarbete blev ett annat sätt att tänka och agera för både medarbetare och ledare (Galanti m.fl., 2021; Kirchner m.fl., 2021). Ledaren fick lära sig ett nytt sätt att leda under covid-19 pandemin eftersom det blev digitala möten i stället för att ställas ansikte mot ansikte. Innan distansarbete kunde ledaren förstå mer utifrån ansiktsuttryck och kroppsspråk från medarbetarna och kunde därifrån anpassa sin ledarstil (Kirchner m.fl., 2021; Kniffin m.fl., 2021). Vidare förklarar Kirchner m.fl. (2021) att vara ledare på distans blev en process under en lång tid att lära och anpassa sig till för att öka produktiviteten i organisationen. Distanshantering blev en personlig egenskap för ledaren samt en organisatorisk egenskap att lära sig och anpassas efter.

Galanti m.fl. (2021) samt Kirchner m.fl. (2021) beskriver att distansarbete under covid-19 hade både fördelar och nackdelar. Fördelarna ansågs vara produktivitet, flexibilitet, tillitsfrämjande och främst känslan av självständighet. Kirchner m.fl. (2021) utvecklar vidare att en ledare på distans som visar tillit och främjar medarbetaren, gör att denna person kan prestera på bästa möjliga vis. En ledare som kan styrka en medarbetares anställning samt tillgodose en bra arbetsmiljö ökar medarbetarens produktivitet (Kirchner m.fl., 2021; Rohrich m.fl., 2020).

Kirchner m.fl. (2021) beskriver att nackdelen med distansarbetet var att de sociala interaktionerna med medarbetare och ledare minskades, vilket ansågs leda till en lägre produktivitet. Ur ett ledarperspektiv ansågs nackdelarna vara fler än för medarbetarna gällande distansarbete. Ledarna ansåg att det var utmaningar inom utförandet av digitala möten på grund av bristen på interaktion (Kirchner m.fl., 2021). Bristen på interaktionen försvårade både samarbeten och arbetsprocessen. Ledare arbetade även fler timmar under distansarbete. Kirchner m.fl. (2021) förklarar att de ökade arbetstimmarna kunde bland annat bero på svårigheten med digitala möten eller en extra uppgift som behövdes utföras på grund av distansarbetet.

Bristen på interaktion kan leda till problem inom gruppen där små konflikter kan eskalera snabbt (Kniffin m.fl., 2021). För att säkerställa att konflikter inte uppstår gäller det för ledaren att sätta upp ordningsregler för att få upp samarbetet i gruppen samt att säkra upp att information kommuniceras säkert och smidigt (Kniffin m.fl., 2021). Vidare beskriver Gibson och Gibbs (2006, refererad i Kniffin m.fl. 2021) att tidigare forskning har visat att ledaren ska klargöra organisationens mål samt strukturera upp ordningsregler inom gruppen, för att minska missuppfattningar.

2.2.3 Ledarskapsbeteende

Enligt Rohrich m.fl. (2020) samt Walumbwa m.fl. (2014) ska en ledare leda efter exempel utifrån hur de agerar vid en krissituation. Det finns sex riktlinjer en ledare ska följa för att nå ett framgångsrikt ledarskap vid kriser. En ledare ska hålla sig lugn, ha medkänsla, vara självsäker, kommunikativ, beslutsam och vara samarbetsvillig (Rohrich m.fl., 2020). Genom att ledaren visar en medkänsla för sina medarbetare, utvecklas en tillit till de svåra beslut ledaren behöver ta i framtiden.

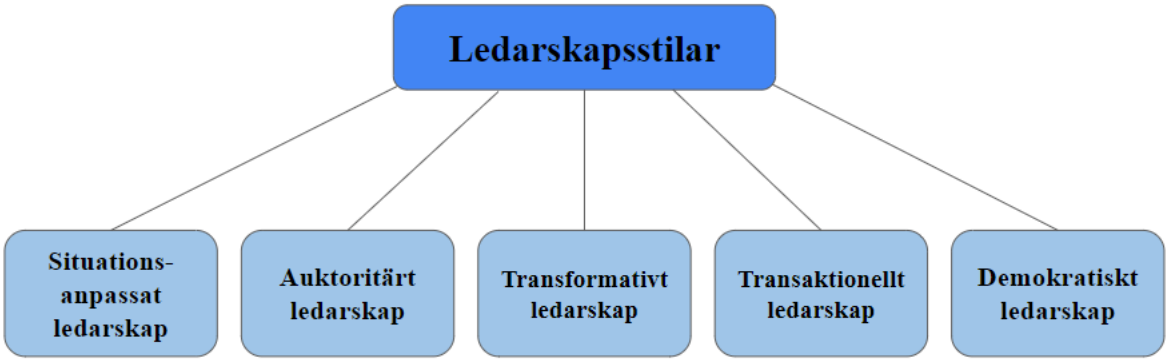
Vidare förklarar Dewan och Myatt (2008) att en framgångsrik ledare är en person som kan styra sina medarbetare i rätt riktning genom egna erfarenheter av krishantering och kommunikation. Ledarens kommunikation hjälper medarbetarna att förstå situationen och rätt väg att gå. Den framgångsrike ledaren influerar också sina medarbetare att arbeta mot gemensamma mål som gruppen förlikar sig med (Dewan & Myatt, 2008; Kniffin m.fl., 2021). Den egna känslan hos en ledare att styra medarbetarna i rätt riktning återspeglas i dennes omdöme och uppfattning hos sina medarbetare. Enligt Dewan och Myatt (2008) är en framgångsrik ledare en kommunikatör som har ett tydligt meddelande och handlingssätt som uppfattas lika av de anställda. Tidigare forskning om ledarskap i krissituationer visar att en ledare som besitter egenskaperna att fatta korrekta beslut och kan försäkra sina medarbetare om framtiden genom en balans av optimism och realism, blir framgångsrik (Dewan & Myatt, 2008). Vidare förklarar Kirchner m.fl. (2021) att en ledare som delar med sig av information om krissituationen och hur det ska hanteras med andra ledare inom organisationen får många fördelar.

Grunden för en framgångsrik ledare i kristider handlar om kommunikation och att även ge ut väsentlig information i krissituationen (Kaul m.fl., 2020). Ledare som inte kommunicerar ut information i en kris, skapar en osäkerhet för medarbetarna. Det är viktigt med tydlighet och konsekventa beslut för ledare i hanteringen av kriser (Kaul m.fl., 2020). Även ledarens insikt att vara ödmjuk nog och flexibel för eventuella ändringar. Kaul m.fl. (2020) förklarar vidare att ledare ska visa solidaritet samt optimism inför gruppmedlemmarna.

Mikušová och Horváthová (2019) förklarar att en ledare är i behov av en förändring genom att ta mer ansvar när tiderna förändras. Ledaren behöver vid en kristid se på den nuvarande situationen och utifrån det bestämma vad som ska göras. För att ta de beslut som krävs erfordras en ledare uttrycka självsäkerhet, medkänsla och ett starkt engagemang för att inge medarbetarna hopp om framtiden (Mikušová & Horváthová, 2019; Rohrich m.fl., 2020).

2.3 Ledarskapsstilar

Ledarskap kan utövas på olika sätt där det finns olika ledarskapsstilar en ledare kan tillämpa (se figur 1). Ledarskapsstilar grundar sig i hur ledaren uttrycker sitt sätt att vara och i sin tur vad som verkligen uppnås (Svedberg, 2021). Blake och Mouton (refererad i Svedberg, 2021) förklarar att målet med ledarskap är att uppnå gemensamt uppsatta mål så effektivt som möjligt, och med detta kan även olika ledarskapsstilar vara väsentliga att beskrivas. Den mest optimala ledarskapsstilen är svår att fastställa, eftersom ledaren är beroende på vilken grupp och situation det avhandlar. Kriser kan leda till att ledarskapet och dess stilar kan förändras för att hantera en oförutsägbar händelse (Kniffin m.fl., 2021). Detta kapitel kommer att presentera olika ledarskapsstilar vilka en ledare kan utöva vid olika situationer.

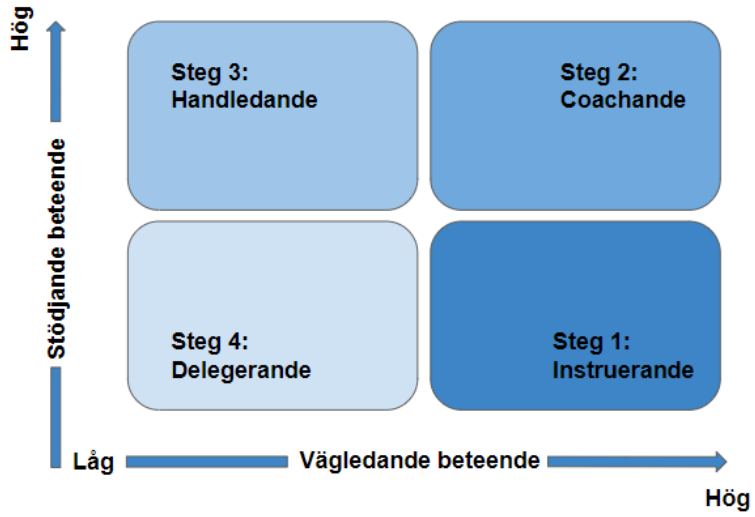


Figur 1. *Egen illustration av en modell som visar de ledarskapsstilar som redogörs nedan i rapporten.*

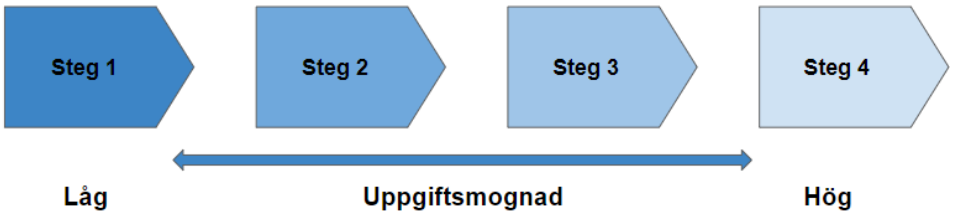
2.3.1 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap är en stil där ledaren anpassar sig i sitt ledarskap beroende på vilken situation det handlar om (Hacker, 2003; Svedberg, 2021). Det är en alltmer användbar stil som flertal ledare använder sig av. Ledarens egenskaper som blir viktiga i situationsanpassat ledarskap är att vara lyhörd och hjälpsam (Hersey m.fl., 1979). De två huvudsakliga beteenden som är centrala i ledarskapstilen är stödjande respektive vägledande beteende (se figur 2). Situationsanpassat ledarskap handlar huvudsakligen om att medarbetarna ska bli oberoende och självständiga. Vidare beskriver Daniëls m.fl. (2019) att ledaren bör fokusera på att hitta möjligheter för medarbetarna att utveckla deras egna förmågor och kompetenser, samt att de ska bli behandlade efter situationen som uppstår. Ett situationsanpassat ledarskap handlar i stor omfattning om beteendet och attityden av medarbetaren och den utmärkande karaktäristiken hos en organisation (Daniëls m.fl., 2019).

Med detta följer en individs utvecklingsstadie som beskrivs i fyra faser. De fyra faserna beskriver individens utveckling och mognad som i slutändan leder till självständighet. Självständigheten resulterar i hög mognadsgrad för individen, och det vill säga hög förmåga att fatta egna beslut. Den första fasen kallas *instruerande*, och för individen handlar det om att sätta sig in i uppgiften eller målet. Hersey m.fl., (1979) beskriver att i den första fasen har individerna låg mognadsgrad och som oftast i början, inte har hög kompetens inom området och kan därför vara osäkra inför uppgiften de ställs inför. I den första fasen är det viktigt att ledaren tydligt vägleder och instruerar vad som ska utföras. Inför den andra fasen *coachande* är individerna mer bekväma än första fasen. Förmågan och viljan att ta egna beslut är högre i denna fas samtidigt som vägledning och stöd fortfarande behövs från ledaren. Även om kunskapen ökat är individerna fortsatt tveksamma till uppgifterna. Den tredje fasen kallas *handledande*, där individens kapacitet att ta egna beslut ökat medan tveksamheter består. Ledaren bör fortsätta ge direktiv och stöttning och vid senare tillfälle stegvis ta ett steg tillbaka för att låta individerna få mer utrymme att agera själva (Svedberg, 2021). Att vara ledare i denna fas handlar om att hitta balansen av att ge direktiv eller dra sig tillbaka. Fjärde och sista fasen, *delegerande* handlar om en hög mognadsgrad för individen. Både motivationen och kunskapen att ta beslut är hög i denna fas. I denna slutfas är medarbetaren mindre beroende av ledarens preferenser, eftersom kunskapen och förmågan att ta självständiga beslut har stärkts (Se figur 2 & 3).



Figur 2. *Egenkonstruerad modell utifrån* Hersey´s m.fl. (1979) *beskrivning av situationsanpassat ledarskap. Modellen visar lågt respektive högt vägledande beteende samt graden på stödjande beteende utifrån de olika stegen 1-4.*



Figur 3. *Egenkonstruerad modell utifrån* Hersey´s m.fl. (1979) *beskrivning av situationsanpassat ledarskap. Steg 1 förklarar låg mognadsnivå samt utvecklingsnivå, fram till steg 4 som indikerar på hög utvecklingsnivå samt mognadsnivå.*

Det väsentliga i situationsanpassat ledarskap är att när individerna utvecklas och förändras, behöver även ledaren anpassa sig till förändringen. Ledarens kunskap spelar en viktig roll för att kunna passa rätt in i gruppen och situationen det rör sig om (Svedberg, 2021). Ledarskapet formas och ändras i takt med individens förändring och förmåga att ta sig an uppgiften. Ledaren bör ha i åtanke att individer har olika prefenser på ledare, beroende på kultur, kön eller andra faktorer som kan påverka individens utvecklingsfas. Sammanfattningsvis beskrivs situationsanpassat ledarskap genom att medarbetarna har låg mognadsgrad som slutligen utvecklas till en hög mognadsgrad. Hög mognadsgrad innefattar förmågan för individen att ta självständiga beslut, vilket underlättar för både ledarna och organisationen.

2.3.2 Auktoritärt ledarskap

Auktoritärt ledarskap handlar om lydnad, status och hierarki (Svedberg, 2021). Ordningen beskrivs som hierarkiskt och den som anses inneha bäst kunskap och ansvar, är högst upp i organisationens topp och blir den som styr och bestämmer. Arbetsuppgifterna är tydligt delegerade från ledaren som kontrollerar att medarbetarna följer arbetsuppgifterna och att målet uppfylls. Ledaren har social distansering till medarbetarna och är maktorienterad (Schuh m.fl., 2013; Svedberg, 2021). En auktoritär ledare använder sin makt för att särskilja på ledaren och medarbetaren för att visa personlig dominans och centralisera kontrollen. Mer specifikt är att den auktoritäre ledaren vill visa en absolut makt och inneha kontroll genom en odiskutabel lydnad från anhängaren (Schuh m.fl., 2013). Det auktoritära ledarskapet betonas av att det är

ett ensidigt beslutsfattande av ledaren som strävar efter att upprätthålla en distans mellan sig själv och anhängaren (Schuh m.fl., 2013).

Kurt Lewin (refererad i Svedberg, 2021) beskriver att ordning och hierarki utmärker sig i auktoritärt ledarskap. Lewin förklarar vidare att ledarens sätt att bestämma över en medarbetare, kunde slutligen leda till osjälvständighet och svårt för att ta egna beslut (Svedberg, 2021).

Guo m.fl., (2018) beskriver att individens kreativitet och trygghet är vital för att uppnå en framgångsrik organisation och grupp. En studie om auktoritärt ledarskap förklarar att kreativiteten för medarbetarna minskar och begränsas på grund av dess kontrollbehov från ledaren. Vidare beskrivs det att medarbetarna känner rädsla av en auktoritär ledarskapsstil (Guo m.fl., 2018).

2.3.3 Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap är inspirerande, karismatiskt, omtänksamt samt individuellt stimulerande för både medarbetare och ledare (Vera & Crossan, 2004). En transformativ ledare hjälper medarbetarna att utveckla sig själva för att sedan utveckla organisationen (Daniëls m.fl., 2019). Vidare beskriver Vera och Crossan (2004) att ledaren inspirerar genom deras vision, skapar spänning genom entusiasm och arbetar för att få medarbetarna att arbeta mot samma mål. Hacker (2003) förklarar att transformativt ledarskap är de omfattande ledaregenskaper som krävs av individer, grupper och organisationer som genomgår en förändring. Ledaren ska vid ett tranformativt ledarskap klargöra ett syfte och mening för medarbetarna, detta anses nödvändigt för att överleva den utveckling som en organisation genomgår (Daniëls m.fl., 2019; Hacker, 2003). Grunden till transformativt ledarskap ligger i att ledare förstår det egna medvetandet samt att ledaren utökar medvetandet hos medarbetarna. Den transformella ledaren erbjuder ett syfte som överskrider de kortsiktiga målen och fokuserar på reella behov inom organisationen. Resultatet av ett transformativt ledarskap får medarbetarna att identifiera sig med ledarens behov (Judge & Piccol, 2004).

Enligt Liebermann m.fl. (2021) samt Judge och Piccol (2004) är det transformativa ledarskapet baserat utifrån fyra ledarskapsaspekter. Den första aspekten, *idealiserat inflytande*, innebär att ledaren lyckas nå ut till sina medarbetare på en emotionell nivå. Den transformativa ledaren motiverar sina medarbetare genom att agera förebild och uttrycka en stark självsäkerhet. På denna nivå uppfattas ledaren som en karismatisk person. Liebermann m.fl. (2021) beskriver vidare den andra aspekten, *inspirerande motivation*, där ledaren utökar medarbetarnas motivation och inspirerar genom kommunikation av att skapa gemensamma visioner och mål. Ledaren sätter höga standarder och sätter en stor vikt av att medarbetarna ska slutföra sina arbetsuppgifter (Bass & Riggio, 2006, refererad i Liebermann m.fl., 2021). Avolio och Bass, (1995) samt Judge och Piccol (2004) förklarar att den tredje aspekten, *intellektuell stimulering*, är ett ledarskapsbeteende där ledaren uppmuntrar sina medarbetare att använda den egna kreativiteten och innovativa lösningar för att utföra arbetsuppgifterna. Den fjärde och sista aspekten, *individualiserad omtanke*, antar ledaren en roll som understödjande rådgivare för att främja utveckling av medarbetarna (Avolio & Bass, 1995; Liebermann m.fl., 2021). De beteenden som ledaren uppvisar vid ett transformativt ledarskap inger ett förtroende och pålitlighet hos medarbetarna.

2.3.4 Transaktionellt ledarskap

Vera och Crossan (2004) samt Judge och Piccol (2004) beskriver transaktionellt ledarskap där ledaren sätter upp mål och tydliga avtal om vad som förväntas av organisationens medlemmar. Ledaren delger även belöningar utefter deras ansträngningar och engagemang samt att medarbetarna får konstruktiv feedback i arbetet för att få medarbetarna att arbeta mot samma mål. Vidare säger Avolio m.fl. (1999, refererad i Vera & Crossan, 2004) att transaktionellt ledarskap motiverar individen med återkommande belöningar och utan undantag en aktiv ledning genom arbetet. En transaktionell ledare söker efter att styrka organisationens existerande system inom kultur, struktur och strategi (Vera & Crossan, 2004). En transaktionell ledare fokuserar på ett utbyte av resurser. Ledaren ger något till sina medarbetare i form av belöningar i utbyte mot något som denna ledare vill ha utfört (Judge & Piccol, 2004).

Judge och Piccol (2004) menar på att det finns tre stadier av ett transaktionellt ledarskap: *betingade belöningar*, *aktiv ledning utan undantag* samt *passiv ledning utan undantag. Betingade belöningar* syftar till den grad som ledaren sätter upp transaktionerna till medarbetarna. Ledaren klargör vilka förväntningar som finns och sätter upp mål för att sedan ge belöningar utefter hur medarbetarna klarar av att möta dessa förväntningar (Judge & Piccol, 2004). Generellt är *ledning utan undantag,* till vilken nivå en ledare vidtar åtgärder för att uppnå förväntningarna av medarbetare med belöningar samt de mål som ledaren satt upp. Skillnaden på ett *aktivt ledarskap utan undantag* och ett *passivt ledarskap utan undantag* handlar enligt Howard och Avolio (1993, refererad i Judge & Piccol, 2004) om vilken tidpunkt som ledaren väljer att ingripa. Den aktiva ledaren följer sina medarbetares arbete och förutser problem som kan uppstå. Ledaren tar ett beslut för att förhindra detta problem och stoppar detta beteendemönster hos de anställda innan det blir en stor konflikt. Den passiva ledaren väntar till detta beteende har skapat ett problem innan åtgärder blir vidtagna (Judge & Piccol, 2004).

2.3.5 Demokratiskt ledarskap

Kurt Lewin (refererad i Svedberg, 2021) beskriver demokratiskt ledarskap där syfte för ledaren är att inkludera medlemmarna. I demokratiskt ledarskap värderas kommunikation och beroende på kompetens har individen mer påverkan och inflytande i organisationen. Demokratiskt ledarskap ska i sin tur skapa en känsla av trygghet och inkludering (Svedberg, 2021; Woods, 2005). Medarbetarna bör efter en viss tid vara mer mogna för att kunna ta självständiga beslut, både som grupp och individ (Svedberg, 2021). Det demokratiska ledarskapet och dess tillvägagångssätt är en process som tar lång tid där alla ska känna sig delaktiga i organisationen. Ledarskapet främjar en respekt för kulturella och materiella ojämlikheter samt en respekt för mångfald. Ett demokratiskt ledarskap är något som följer hela organisationen och erkänns utifrån att det uppmuntras med en spridning av ledarskap inom organisationen (Woods, 2005). På detta sätt skapas en möjlighet till delaktighet i beslutsfattande processer och leder till en bättre arbetsnöjdhet bland de anställda.

Demokratiskt ledarskap syftar till att alla individer ska ha rättigheter till en meningsfull delaktighet, inkludering och respekt för organisationen (Woods, 2005). Det demokratiska ledarskapet kan beskrivas utifrån fyra begrepp: *beslutande, diskursiv, terapeutisk och etisk.* Det beslutande handlar om att medarbetaren ska känna tillhörighet och ha inflytande vid beslutsfattande processer. Det diskursiva handlar om att det ska finnas en tillgänglighet för öppna dialoger och få fram en gemensam kunskap. Woods (2005) beskriver vidare att det terapeutiska begreppet handlar om att det ska växa fram positiva känslor genom att känna välbefinnande, social samhörighet och en positiv känsla av involvering inom organisationen. Den etiska aspekten handlar om en strävan efter sanning och verklig mening i allt organisationen utför och vem som räknas som legitim för att bidra till detta (Woods, 2005).

2.4 En förändrad kontext för medarbetare

Covid-19 ledde till stora förändringar för medarbetarna, både hälsorelaterat och ekonomiskt, där arbete skedde på distans. Medarbetarnas hälsa och välmående är en viktig del för att upprätthålla organisationen och säkerställa produktiviteten (Kirchner m.fl., 2021). Detta kapitel presenterar tidigare teorier om medarbetarperspektivet under distansarbete.

2.4.1 Medarbetarperspektiv under distansarbete

Medarbetarna på företagen påverkades på flera olika sätt, psykologiskt, hälsorelaterat eller ekonomiskt till följd av covid-19 (Galanti m.fl., 2021; Kniffin m.fl., 2021). Organisationens anställda fick antingen arbeta hemifrån, på kontoret som vanligt eller bli uppsagd temporärt eller permanent. Förlusten av sociala kontakter blev ett faktum under covid-19 och de som antingen blev permitterade eller arbetade hemifrån blev i vissa fall negativt påverkade (Kniffin m.fl., 2021). Tidigare forskning visar att sociala och formella interaktioner, samt informella interaktioner mellan kollegor är en nödvändighet för mental och psykisk hälsa för medarbetaren (Mogilner m.fl., 2018, refererad i Kniffin m.fl., 2021). När de sociala interaktionerna minskar, är ensamhet en psykologisk känsla som ökar till följd av att den sociala nödvändigheten inte blir uppfylld. Galanti m.fl. (2021) beskriver att hemarbete orsakar en svårighet för medarbetarna att på ett tillfredsställande sätt förena privata- och arbetsåtaganden och få en fungerande arbetsplats i hemmet. Familjerelaterade aktiviteter utgör de privata åtaganden för en medarbetare som kan ha en negativ påverkan på arbetet. Det blev även en minskning av det sociala sammanhang en anställd får på arbetsplatsen och kan leda till en känsla av social isolering i hemmet (Galanti m.fl., 2021). Ensamhet kan leda till en förändring hos medarbetarna med ett ineffektivt engagemang, ett förändrat beteende och en minskad prestation i arbetet (Galanti m.fl., 2021; Kniffin m.fl., 2021). Cacioppo m.fl. (2006, refererad i Kniffin m.fl., 2021) förklarar att den digitala kommunikationen under covid-19 hade en negativ inverkan på medarbetarna, eftersom det var enkelt att bli missförstådd och prata i mun på varandra. Vilket kan leda till ett minskat förtroende till varandra samt att en anställd kan bli utfryst och få en känsla av ensamhet.

För medarbetarna finns det även positiva aspekter av arbete hemifrån, vilket är att de kan få ökat engagemang och en ökad produktivitet i arbetet. Engagemanget och produktiviteten kan minska beroende på vilket stadie familjen befinner sig i (Galanti m.fl., 2021). Engagemanget och produktiviteten i arbetet har påverkats negativt i en familj med yngre barn eftersom barnet behöver hjälp med mat, digital undervisning och möjligheten att spendera kvalitetstid med föräldern (Galanti m.fl., 2021).

Kirchner m.fl. (2021) skriver att det finns flera fördelar för de anställda vid hemarbete, dessa är flexibilitet, självständighet, ökad tillit, samt kortare pendlingstid vilket leder till en ökad produktivitet i arbetet. Galanti m.fl. (2021) beskriver att vid hemarbete blir det en större flexibilitet för medarbetarna, eftersom det finns tid över till familjerelaterade aktiviteter samt hushållssysslor. Arbete hemifrån kan utveckla en individs egenskaper på ett positivt sätt eftersom medarbetaren får utveckla ett själv-ledarskap, med egna uppsatta mål och egna beslut i arbetet. Detta själv-ledarskap hos en individ ger en tillfredsställelse och en ökad produktivitet i arbetet (Galanti m.fl., 2021). För medarbetaren blir det även en positiv aspekt med arbete hemifrån eftersom medarbetaren blir mer delaktig och kan få en bättre relation med familjen.

3. METOD

I detta kapitel kommer en redogörelse om rapportens tillvägagångssätt. Först kommer en beskrivning av vilken metod som utförts i undersökningen. Därefter tas det upp om vilket urval som använts som sedan avslutas med en metodreflektion.

3.1 Val av metod

Rapportens tillvägagångsätt kommer redogöras genom en fallstudie för att få en djupare förståelse hur covid-19 har påverkat ledarskapet. Insamling av data har två olika inriktningar som är av antingen kvalitativ eller kvantitativ metod. I denna studie kommer det att användas kvalitativ metod genom intervju samt enkäter. Syftet med intervju är att få en djupare förståelse om respondenternas åsikt, känslor och erfarenheter (Denscombe, 2018). Intervju underlättar även för frågor som kan anses komplexa, där forskaren kan få mer ingående förståelse och förklaring av respondenten. Enkätundersökning, vilket även beskrivs som ett frågeformulär, anses ha mindre komplexa frågor än intervju. Enligt Denscombe (2018) anses enkäter även vara mer kortfattad och relevant när det inte ställs krav på personlig interaktion, där respondenterna får möjlighet att svara skriftligt. Hammond och Wellington (2021) förklarar vidare att en enkät refereras till en bred systematisk insamling av data från populationen.

Valet av kvalitativ metod grundar sig i att få djupare förståelse genom intervju med ledaren samt att få ett bredare perspektiv utifrån enkäter med medarbetarna. Intervjuerna och enkätundersökningarna består av egenkonstruerade frågor med alternativ som har baserats utifrån den teoretiska referensramen. För att få en grund att stå på och sedan komma fram till en diskussion krävs det sekundära data i vår undersökning i kombination med primära data.

3.1.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod betyder att data har samlats in genom bild eller ljud och presenteras i en icke numrerad form. Enligt Hammond och Wellington (2021) är exempel på en kvalitativ metod intervjuer, observationer och fokusgrupper. Vidare förklaras även att enkätundersökning kan anses som en kvalitativ metod för datainsamling, genom att det ställs öppna frågor till ett mindre urval av personer (Hammond & Wellington, 2021). Kvalitativa data har huvudfokus på att undersöka begränsat antal personer eller händelser, och ger också möjlighet att få mer detaljerad information (Denscombe, 2018). På grund av det begränsade antalet personer som kommer att undersökas i form av intervjuer och enkätundersökningar, passar sig rapporten bättre för en kvalitativ undersökning än en kvantitativ.

Enligt Denscombe (2018) är fördelen med kvalitativa undersökningar att forskaren får en djupare och mer detaljerad förståelse genom de sociala situationer och fenomen som genomförs. Kvalitativ metod baseras på respondentens tolkning och observationer av exempelvis ett scenario, vilket gör att det finns utrymme för flera förklaringar, eftersom olika scenarion kan tolkas olika. Därför passar denna metod i rapporten för att undersöka både ledare och medarbetarens scenarion och förklaringar. En nackdel med metoden är att utvärderingen och analysen tar längre tid, eftersom intervjuer och anteckningar bland annat behöver sammanställas (Denscombe, 2018).

3.1.2 Kvantitativ metod

Kvantitativa metoder är till skillnad från kvalitativa metoder, en typ av data som samlas in och presenteras i form av siffror. Kvantitativa data är associerat med metoder som exempelvis stora antal, experimentella metoder, samt sekundära dataanalyser (Hammond & Wellington, 2021). Många studier som använder sig av kvantitativa metoder fokuserar på antalet siffror av något i relation till delen av en större population. En stor utmaning vid användning av kvantitativa data är att det finns en risk för överanalysering av informationen (Hammond & Wellington, 2021). Eftersom en kvantitativ metod syftar till stora delar av population, anses denna metod ej passande för syftet i vår undersökning.

3.2 Intervju som insamlingsmetod

För att få ett djupare perspektiv av ledarskapets förändring under covid-19 ansågs det passande med intervjuer. De olika typerna av intervju är strukturerad, semi-strukturerad eller ostrukturerad intervju (Denscombe, 2018). I den strukturerade intervjun har intervjuaren inte möjlighet att ställa följdfrågor under processen. Det kan beskrivas som ett frågeformulär som svaras muntligt. Vid semi-strukturerade intervjuer är det mer flexibilitet för intervjuaren att ställa följdfrågor. I ostrukturerade intervjuer är samtalet mellan respondenten och intervjuaren väldigt öppet och utan struktur (Denscombe, 2018). Denna undersökning har genomförts med tre semi-strukturerade intervjuer för att få möjlighet till följdfrågor av respondenternas svar.

Det finns tre olika typer av intervjuer; personlig intervju, gruppintervju och fokusgrupp. Arbetet kommer genomföras genom den vanligaste typen som är personlig intervju. I en personlig intervju behövs endast en respondent som i detta fall blir källan. Fördelen med denna typ är att den är relativt enkel att kontrollera och det är endast en person att intervjua vilket underlättar arbetet efter, eftersom det endast är en ljudinspelning att ta hänsyn till (Denscombe, 2018).

Denna typ av semi-strukturerade personliga intervjuer ger även en möjlighet för respondenten att uttrycka sina tankar och åsikter till fullo genom öppna frågor (Se bilaga 1). Vi tog kontakt med ledare på Maersk och MSC via e-post för att ta reda på om intresse fanns att delta i undersökningen. Vi skickade de egenkonstruerade intervjufrågorna i förväg så att respondenten skulle ha en viss förberedelse inför intervjun. Vid genomförandet av intervjuerna tillfrågades ledarna om intervjun fick spelas in, för att sedan kunna transkribera innehållet. Två av intervjuerna genomfördes via Microsoft Teams som är ett gratisprogram där kommunikation kan ske via röst-och videosamtal. Den tredje intervjun som genomfördes var inne på respondentens kontor.

3.3 Enkätundersökning som insamlingsmetod

Undersökningens syfte är att ta reda på ledare och medarbetares uppfattning om ledarskapet till följd av covid-19, därför ansågs enkätundersökning passande. Syftet av enkät är att få en förståelse för hur många det är som känner, tycker eller beter sig på ett visst sätt och enkäter ger en allmän bild av situationen relativt snabbt (Hammond & Wellington, 2021). Enkätundersökningarna är till för att komplettera och få in ett perspektiv från medarbetarnas upplevelser samt påverkan till följd av covid-19 på ledarskapet.

Enkätundersökning har tre kriterier för att tillgodose en relevant enkät (Denscombe, 2018). Det första kriteriet handlar om att frågorna ska tillgodose relevant information till undersökningen. Frågorna ska även hålla samma struktur för samtliga respondenter, vilket kommer underlätta

arbetet efter när svaren är inskickade av respondenterna. Det sista kriteriet handlar om att vara konkret och specifik i frågorna som ställs (Denscombe, 2018). En viktig aspekt med enkätundersökning är att respondenten har tydliga instruktioner inför enkäten. Detta stärker kvalitén på enkätundersökningen.

Vid första kontakt med ledaren hos Maersk och MSC tillfrågades om deras medarbetare kunde delta i undersökningen via enkät för att få in ett medarbetarperspektiv. Efter kontakt med ledarna kom vi gemensamt överens om att det smidigaste sättet var att bifoga enkätundersökningen via e-post. Därefter vidarebefordrade ledarna enkätundersökningen till sina medarbetare. Det genomfördes en tydlig dialog med ledarna innan utskick för att säkerställa att insamlingen skedde på ett korrekt sätt. Enkäterna som genomfördes hos medarbetarna var egenkonstruerade där respondenterna självständigt och anonymt besvarade frågorna (se bilaga 2). En aspekt att ta hänsyn till är uppbyggandet av meningar för att minimera risken för misstolkningar, detta kan skapa icke-trovärdiga svar.

3.4 Urval

Enligt Denscombe (2018) handlar urval om att inrikta in sig på en specifik del av populationen. Genom att använda sig av en del av populationen kan undersökningen skapa sig ett generellt resultat av covid-19 pandemins effekter på ledarskapet utan att behöva fråga hela populationen. På grund av syftet med denna undersökning har valet av respondenter avgränsats till att fokusera på två sjöfartsorganisationer, Maersk och MSC.

Urvalsmetoden som användes var strategiskt urval. Valen av intervjupersoner är baserade på tre ledare, två från Maersk och en från MSC samt respektive av ledarnas medarbetare. Syftet med rapporten var att studera hur ledarskapet och arbetet påverkats ur ett medarbetar- och ledarskapsperspektiv till följd av covid-19, därför anses strategiskt urval vara mest lämplig för undersökningen.

Med tanke på att undersökningen var under en kort tidsperiod, var vi i ett tidigt stadie inne på att det inte kunde vara ett för stort urval. Däremot skulle resultatet från urvalet vara representativt för populationen. Därför blev inriktningen och fokus på två större organisationer inom sjöfartsbranschen med ledare samt medarbetare. Det blev ett urval av tre ledare och 24 medarbetare. Fördelat på två ledare på Maersk och en på MSC, samt åtta medarbetare på Maersk och 16 medarbetare på MSC. Urvalet med medarbetare var det krav på att de tillfrågade ska ha arbetat innan covid-19 pandemins utbrott. De tre ledare som blev tillfrågade om att delta i undersökningen accepterade. Enkätundersökningen som utfördes med medarbetarna valde 21 medarbetare att svara av 24 planerade. Därmed var det tre respondenter som inte svarade på enkätundersökningen vilket innebär ett bortfall på 12,5%. Detta bortfall ansågs inte vara problematiskt, eftersom svaren i undersökningen visade på en teoretisk mättnad.

3.5 Insamling av data

Det finns två olika typer av datainsamling och dessa är antingen primära- eller sekundära data. I denna undersökning kommer både primära och sekundära data att användas. Den primära data som används kommer att presenteras i resultatdelen genom intervjuer och enkätundersökningar. Medan den sekundära data kommer att presenteras i den teoretiska referensramen som hade till grund att skapa en bred och tydlig förståelse för undersökningsområdet. Det ger även en möjlighet att samla in primära data om det valda området. Användning av båda dessa typer av insamling ger underlag för en trovärdig rapport.

Primära data handlar om data som samlas in direkt från en person som tolkar och analyserar. Enligt Mälardalens Universitet (2022) är primära data, en insamling och genomförande av enkäter, intervjuer eller observationer för att samla information om ett ämne. Sekundära data hänvisas till att analysera data vilket finns tillgängligt i redan befintliga studier. Det är data som är insamlad vid tidigare tillfällen och återfinns i exempelvis artiklar och böcker. Användning av sekundära data återfinns i tidiga skeden av en undersökning för att skapa en förståelse för ämnet som den nya teorin kommer att beröra (Hammond & Wellington, 2021). Den litteratur som använts till den teoretiska referensramen har samlats in från Chalmers bibliotek och Scopus. De huvudsakliga sökorden som använts är ”leadership”, ”crisis”, ”leadership styles”, ”covid-19”, “remote work” för framtagning av relevanta artiklar. Dessa databaser ger tillgång till artiklar som är peer-reviewed, vilket ger en god trovärdighet till undersökningen.

3.6 Analysmetod

Vid kvalitativ analys är ett av de mest förekommande angreppssätten, tematisk analys. Detta kännetecknas av att genom kodning kunna skapa teman och delteman (Bryman, 2018). Vidare beskriver Bryman (2018) att tematisk analys innebär att forskaren samlar in respondenternas uttryck och svar. När intervjun och enkäten var färdigställd, var målet att hitta återkommande teman baserat på respondenternas svar från Maersk och MSC. Genom att leta teman underlättar det processen i resultatdelen och ökar reliabiliteten (Denscombe, 2018). Undersökningen syftar till att ta reda på ledarens samt medarbetarens upplevelser under covid-19, och därför passar tematisk analys till denna studie. Bryman (2018) förklarar ”framework” som är en matrisbaserad metod för att sammanställa och presentera data genom delteman och teman. I denna undersökning utformades en matris för att visa en struktur (se figur 4).

Vidare förklarar Ryan & Bernard (2003, refererad i Bryman, 2018) för att finna teman bör forskaren tänka på olika faktorer. Forskaren bör leta efter repetitioner, metaforer & analogier, övergångar, språkliga kopplingar, saknade data, teorirelaterat material samt likheter & skillnader. I undersökningen användes detta för att kunna skapa relevanta teman för undersökningens syfte. I en tematisk analys finns det sex olika principer när ett material ska analyseras (Bryman, 2018). De två första stegen är att transkribera och sedan läsa igenom materialet. När det kommer till steg tre och fyra bör forskaren inleda en kodning av materialet och utveckla dessa koder till delteman och teman som ska grundas i undersökningens syfte. De teman som framkom var arbetspåverkan samt ledarskap. De delteman som framkom var negativ respektive positiv arbetspåverkan, samt ledare & medarbetare. I steg fem och sex ska forskaren visa hur de aktuella teman framtagits och varför dessa anses vara intressanta samt viktiga för undersökningen (Bryman, 2018). En matris har utformats för att visa denna undersöknings teman och hur de har identifierats (se figur 4).

Teman	**Delteman**	**Koder**
Arbetspåverkan	Negativ arbetspåverkan Positiv arbetspåverkan	Känslor (ensamhet, stress och oro) Flexibilitet Distansarbete Osäkerheter (covid-19)
Ledarskap	Ledare Medarbetare	Egenskaper Själv-ledarskap Motivation

		Beslutsfattande Situation Krishantering (covid-19)

Figur 4. *Egenkonstruerad modell som beskriver hur kodningen av materialet har gått till.*

3.7 Metodreflektion

Undersökningen genomfördes via tre intervjuer samt två enkäter. Det finns både fördelar och nackdelar med användning av dessa två metoder som insamling. Intervjuerna var för att få en djupare förståelse om hur det upplevdes att vara ledare under och efter covid-19. Vidare syftade även intervjuerna till att undersöka vilka egenskaper ledare generellt bör besitta och om vissa egenskaper är vitala för just kristider.

Huvudsyftet med rapporten var att undersöka covid-19 pandemins påverkan på ledarskap utifrån ledarens perspektiv, med enkätundersökning som komplement från medarbetarens perspektiv. Nackdelen med enkäter var att vi inte fick lika utvecklade och djupa svar som i intervjun. En annan nackdel är att enkäter oftast resulterar i vissa bortfall, vilket resulterar i färre svar än vad som är tänkt. Tidigare nämnt ger intervjuer fler utvecklade och djupa svar än enkäter, därför kunde fler frågor ställts i enkäten för att få mer utvecklade svar. Dock blir risken med att ställa för många frågor att respondenterna tycker enkäten tar för lång tid och kan välja att inte svara på enkäten.

Fördelen med enkät är möjligheten att nå ut till fler personer och därmed få en kortfattad bild på deras upplevelse under covid-19. Processen för sammanställningen av respondenternas svar i enkätundersökningen fungerade smidigt och väl.

3.7.1 Reliabilitet

När det gäller reliabilitet skriver Hammond och Wellington (2021) att en fråga är pålitlig om den kan uppfattas lika av olika personer samt att resultatet kan återupprepas vid senare tillfälle. Hammond och Wellington (2021) förklarar vidare att reliabiliteten kan appliceras på en kvalitativ metod vid intervjuer och annan typ av kvalitativ metod. Undersökningen består av två olika insamlingsmetoder: intervju och enkät, vilket bidrar olika till reliabiliteten. Undersökningen syftar till att intervjua fler än en person, vilket ökar rapportens reliabilitet med fler antal personer i undersökningen. Rapporten ger även hög reliabilitet gällande intervjun från ledarna som är väl pålästa och kunniga inom det givna ämnet. Rapporten består av intervjuer med tre ledare från två företag och två enkätundersökningar som skickats ut till 24 medarbetare som arbetar under de tre intervjuade ledarna. För att öka rapportens reliabilitet bestod enkäten av enkelt språk, koncisa frågor med tydliga svarsalternativ. Bortfallet blev tre vilket visar att 21 medarbetare valde att svara på enkätundersökningen. Med endast tre bortfall från undersökningen ökar trovärdigheten på rapporten.

Enkätundersökning skapar en möjlighet att kunna återskapa undersökningen genom att ställa samma frågor. Eftersom enkätundersökningen bestod till stor del av frågor med svarsalternativ, ökar chansen av att uppnå samma resultat vid ett senare tillfälle. Om de semistrukturerade intervjuerna skulle användas vid ett senare tillfälle, är det stor chans att resultatet skiljer sig åt mot tidigare resultat. Intervjuguiden (Se bilaga 1) som innehöll övergripliga frågor, styrde

respondenten inom vissa teman. Vid en semistrukturerad intervju ges det en möjlighet till att ställa följdfrågor för att få tydligare motivering till respondentens svar. Det innebär att denna typ av insamlingsmetod med intervjuer kan bli svår att återupprepa med liknande svar.

3.7.2 Validitet

Validitet har en mängd olika definitioner i vardagen samt i undersökningar. Validiteten kan användas till att förstå relationen mellan förutspådd- och dokumenterade data. Till skillnad från reliabiliteten som handlar om konsekvent följande data, är validiteten uppriktigheten av uppmätandet av data (Hammond & Wellington, 2021). Rapporten syftar till att intervjua tre olika ledare, och därför ökar detta validiteten på grund av dess kompetens och erfarenhet. Semi-strukturerade intervjuer ger även möjlighet för intervjuaren att prata fritt om frågorna som ställs. Som en följd av detta kan intervjuaren ställa följdfrågor och utveckla frågorna för att ytterligare stärka resultatet, som i sin tur stärker validiteten. Sammanställningen av intervjun bestod av inspelning och sedan transkribering. Genom dessa två sammanställningar påvisar det att undersökningen har genomförts, som stärker rapportens validitet genom respondenternas svar. Genom att använda två kvalitativa tillvägagångssätt medförs en bred och djup bild av det valda området, vilket är relevant för att få ett generaliserbart resultat.

3.8 Etik

För att ytterligare stärka rapporten är det viktigt att etiska aspekter tydliggörs. De som undersöks i studien behöver känna förtroende från forskarna. Denscombe (2018) förklarar att respondentens svar och intressen bör vara skyddade för att öka förtroendet från forskarna. Forskarna informerade respondenterna om att studien är frivillig och att de har rätt att avbryta sin medverkan när som helst. Vidare skickades en informations och- samtyckesblankett till de tre ledarna som blev intervjuade. Respondenterna informerades även att undersökningen är anonym, där endast företagens namn presenterades.

4. RESULTAT

I detta kapitel presenteras resultatet från genomförda semistrukturerade intervjuer samt enkätundersökningar. För att tydliggöra resultatet kommer det att redovisas utifrån intervjuer med ledare, samt enkätundersökningar som presenterar medarbetarnas perspektiv av covid-19 pandemins påverkan på ledarskapet. Resultatet från intervjuerna samt enkätundersökningarna från Maersk Sverige AB och MSC Sweden AB kommer att ske separat och kommer att behandlas genom skapade teman. Genom en separat presentation möjliggörs en tydligare jämförelse och tolkning av resultatet.

4.1 Redovisning av Intervjuresultat

För att erhålla en djupare förståelse för situationen har det genomförts tre semi-strukturerade intervjuer hos Maersk och MSC (Se bilaga 1). Intervjuerna hade fokus på ledare och deras perspektiv med två intervjuer hos Maersk en på MSC. Intervjuerna har skett separat samt oberoende av varandra, och kommer därmed att presenteras separat.

4.2 Intervju med fokus på ledare hos Maersk

Intervjuerna har genomförts med två avdelningschefer hos Maersk Sverige AB för att få en djupare förståelse hur ledarskapet har påverkats. Ledarna redogjorde distansarbetets påverkan på egen roll och organisationen under covid-19 pandemin. Ena intervjun skedde på engelska, därmed kommer vissa citeringar att skrivas på engelska

4.2.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin

Ena ledaren på Maersk redogör: *”All of a sudden it became very serious. Immediately there was an announcement that said, don’t come to office.”*

Båda ledarna förklarar att covid-19 ledde till distansarbete för de själva och deras medarbetare. Det var nya utmaningar som sattes på prov som ledare under covid-19 pandemin. Båda ansåg att det var utmanande när folk inte var på kontoret, och inte fick samma interaktion mellan medarbetare och ledare. Kommunikationen påverkades negativt bland organisationen under covid-19 pandemin eftersom de inte hade samma vardagliga dialog med varandra. I och med bristen på kommunikation som nu skedde digitalt blev det svårare för ledarna att kontrollera att arbetet utfördes.

I intervjun ställdes även frågan om ledaren upplevde känslor av ensamhet, där svaret blev att ledarna inte kände en ensamhet. Båda ledarna förklarar att de hade regelbundna möten med deras medarbetare och kollegor, vilket gjorde att de ansåg att känslan av ensamhet minskades. Ledarna förklarar att de hade djupa samtal med deras medarbetare för att hantera krissituationen för de anställda och företaget. Ledarna ansåg att dagarna blev längre på grund av fler digitala möten, detta gjorde att arbetsbördan ökade emellanåt. Distansarbete var inte helt nytt för alla, ledarna på Maersk förklarar att företaget hade redan använt sig av digitala möten samt chattgrupper. Ledarna hade kollegor som redan satt på distans i bland annat Danmark. I början av covid-19 pandemin när distansarbetet påbörjades var det vissa tekniska problem, men senare gick distansarbetet bättre och smidigare beskriver ena ledaren. När smittspridningen hade minskat, uppmuntrades folk att komma tillbaka till kontoret. Ledarna förklarar att en del av de anställda inte ville återvända till kontoret eftersom de anställda ansåg att distansarbete fungerade väldigt bra.

Ledarna ansåg att arbetet blev mer effektivt med distansarbete. Båda ledarna förklarar att de i stället kunde använda tiden mer effektivt genom att slippa pendla till och från arbetet. Ledarna ansåg även att arbetet blev mer flexibelt för organisationen. Även om ledarna inte kunde ha samma kontroll, förklarade ledarna vad som förväntas av medarbetarna under tiden som de arbetar hemifrån. Det blev upp till var och en av medarbetarna att utföra sina uppgifter i rätt tid. Var det en uppgift som saknades, så märktes det väldigt fort enligt en av ledarna. Ena ledaren från Maersk förklarar att normen och attityden gentemot distansarbete har förändrats efter covid-19 pandemin. Ledaren förklarar att om medarbetaren vill arbeta hemifrån någon enstaka gång, ska distansarbete inte ifrågasättas som något negativt. Attityden mot distansarbete är mer ”accepterat” efter covid-19 pandemin, förklarar ledaren.

4.2.2 Ledarens uppfattning av ledarskapet till följd av covid-19 pandemin

Ledarna från Maersk ansåg att de hade hanterat covid-19 pandemin bra med tanke på omständigheterna. Ena ledaren ansåg dock att den sociala biten hade kunnat hanterats bättre. Ledarna ansåg att de inte nödvändigtvis hade ändrat deras ledarskapsstil efter covid-19. Ledarna hade bland annat regelbundna möten med deras medarbetare för att kolla status på arbetsuppgifter och de anställdas välmående. Båda ledarna var överens om att graden av kontroll från de själva minskades eftersom folk arbetade hemma. Även om kontrollen inte var lika hög och omfattande kunde ledarna ha en viss kontroll på att arbetet utfördes. Vidare beskriver ledarna att det blev mindre fokus på hur många timmar som lades ner på en viss uppgift, och att fokus i stället skiftades till att uppgiften faktiskt blev utförd. Det var på det sättet ledarna kunde ha kontroll på medarbetarnas produktivitet. Vidare förklarar ledarna att de blev tvungna att släppa kontrollen under distansarbetet och ha tillit till att medarbetarna faktiskt utförde sitt arbete, annars kommer det att märkas från andra medarbetare. Ena ledaren förklarar:

”Pandemin, i alla fall för mig, leder på något sätt till att man måste släppa taget lite. Man kan inte ha samma kontroll hela tiden.”

I intervjun beskriver ledarna sina ledaregenskaper som växte fram under covid-19 pandemin. I början av covid-19 pandemin vände sig medarbetarna till ledaren gällande frågor och annat. Efter ett tag blev medarbetarna mer självgående och tog allt fler självständiga beslut. Ledarna antar att det var på grund av den minskade kontrollen som självständigheten ökade bland medarbetarna.

”*Min ledarskapsstil är ju en sådan som låter personer i mitt team hitta sina egna vägar och hitta sina egna lösningar.”*

Vidare beskrivs vilka egenskaper en ledare bör inneha, en ledare bör visa tillit för sina medarbetare, vara öppen och ärlig beskriver ledarna. De betonar att utan dessa tre egenskaper är risken att medarbetare tappar förtroende för sin ledare. Vidare säger ledarna att självständighet och vara kommunikativ är centrala egenskaper. Ledarna förklarar att de har förstått hur betydelsefullt det är för medarbetarna att känna egenbestämmande i ens arbete – ena ledaren beskriver ordet ”empowerment” som centralt. Vidare förklaras om att det är specifika egenskaper som ledare bör besitta i kristider, och handlar om att visa en förståelse för medarbetarna och vara kommunikativ om situationen.

4.2.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin

Under intervjuerna beskriver ledarna från Maersk, att det finns flera negativa och positiva aspekter till följd av covid-19 pandemin. Ledarna beskriver att branschen fått en ökad efterfrågan med covid-19 pandemin och på grund av det fått en ökad personalstyrka. Under intervjun med en av ledarna framkommer det att avdelningen gått från åtta till 22 personer under covid-19 pandemin. Båda ledarna beskriver att det var en viss osäkerhet i början av covid-19 pandemin där de inte visste åt vilket håll det skulle gå. I och med att båda ledares respektive avdelning har ökat i personal anser de att covid-19 pandemin har påverkat på ett sätt som de inte trodde var möjligt till en början. I intervjun framgår det från en ledare:

"This hybrid way of working is actually a good thing that came out of the pandemic and also the mindset of the leadership has changed overall in all organizations."

Det har blivit en förändring till följd av covid-19 pandemin i och med en snabb omställning till distansarbete som har fortsatt även efter covid-19 pandemin. Båda ledarna förklarar att distansarbete har underlättat i vardagen, bland annat genom minskad pendlingstid till arbetet. Det har även blivit en större flexibilitet för båda ledarna där de kan lägga mer tid på fritid, familj och sysslor hemma. Båda ledarna påpekar att det kan läggas mer effektiv tid på arbetet när det inte blir pendling och de beskriver en ökad produktivitet hos sig själva. I intervjun framgår det att under covid-19 väntade ena ledaren barn, vilket skapade en lättnad när det blev distansarbete. Den flexibilitet som blev gjorde att ledaren kunde spendera mer tid och hjälpa till hemma. Det var även positivt eftersom detta medförde att ledaren inte fick en känsla av ensamhet.

I intervjuerna framgår det att båda ledarna har fått fler möten under tiden av covid-19 pandemin. Det blev mycket individuella möten med sina medarbetare och även gruppmöten för ett försök att hålla uppe team-känslan på avdelningen. En ledare beskriver:

"*När vi var åtta personer var det möjligt att ha individuellt möte varje vecka, nu med 22 personer blir det en gång i månaden i stället."*

Ledaren förklarar också att med fler personer som kommer in i organisationen desto längre ifrån kommer ledaren sina medarbetare. Det blir svårt med gemenskapen på avdelningen när de inte kan mötas på kontoret ansikte mot ansikte och därmed blir det en avsaknad av det sociala i vardagen. Med digitala möten blir det annorlunda med kommunikation och det sociala som behövs i vardagen förklarar ledarna. I intervjun framgår det att ledaren har försökt med teambuilding under covid-19 pandemin, det blev svårt på grund av att det var digitalt och att det endast blev en gång. Ena ledaren förklarar att när de är inne på kontoret blir det enklare med teambuilding och de kan utvecklas en större sammanhållning.

En negativ aspekt som en av ledarna förklarar är att i och med att det blev svårare med kommunicering och fler nyanställda, var det svårt till en början att få de anställda att arbeta mot gemensamma mål. När det blev fler möten för ledarna ledde det även till längre arbetsdagar och det förklaras av ledarna som en negativ aspekt till följd av covid-19.

4.2.4 Beslutsfattning och förberedelser för krissituationer

Ledarna förklarar att covid-19 förändrade deras sätt att arbeta eftersom det krävdes både snabba beslut och omställningar. En dag fick ledarna från organisationen reda på att endast

distansarbete är tillåtet, där inget arbete får ske på kontoret. Detta beslut från organisationen gjorde att det var snabba beslut från ledarna som krävdes för att ändra om till distansarbete och förklara situationen för medarbetarna.

”In terms of decisions, we had given the empowerment to the employee.”

Ledarna förklarar att de ger sina medarbetare en stor tillit att ta egna beslut som gäller den dagliga verksamheten. Om det är större beslut som behöver tas, kopplas ledaren in för rådfrågning och ett beslut tas därefter. Ledarna beskriver vidare att det är en flexibilitet i de beslut som tas och är baserade på hur det ser ut i dagsläget. Skulle det visa sig vara fel beslut, tas nya beslut snabbt med nytt försök för att se om det bidrar till en effektivitet.

Vid beslut som ledarna tar, rådfrågas även gruppen av medarbetare för att få med delaktigheten i gruppen. Denna diskussion sker för att alla ska vara delaktiga i besluten som tas där företaget kan sätta upp gemensamma mål förklarar ledarna. De gemensamma mål som företaget kommer fram till, arbetar de sedan efter.

När det kommer till krissituationer förklarar en ledare följande om covid-19 pandemin:

”*It was a learning phase.”*

Covid-19 kom plötsligt där varje kris är unik och båda ledarna förklarar att det gällde att anpassa sig efter situationen de befann sig i. Båda ledarna tog lärdomar med sig ifrån covid-19 pandemin och hur de ska hantera krissituationer. Ena ledaren förklarar att företaget fick en förberedelse av krissituationer genom att tidigare ha blivit utsatta för en cyberattack under 2017. Ledaren berättar att hela organisation och dess system var nere under denna period där det inte gick att arbeta. Det beskrivs som en stor kris av båda ledarna på Maersk och att hanteringen, ledde till att utbildningar infördes inom organisationen för medarbetare och ledare om krishantering. Båda ledarna förklarar vidare att covid-19 pandemin var en process där ledarna lärde sig mycket och fick anpassa sig. En ledare säger vidare om det skulle dyka upp en ny kris:

”*Det känns inte ens som att det skulle vara något problem om det hände igen.”*

4.3 Intervju med fokus på ledare hos MSC

Intervjun har genomförts hos en avdelningschef på MSC Sweden AB för att få en djupare förståelse av hur ledarskapet har påverkats. Ledaren redogjorde distansarbetets påverkan på egen roll och organisationen under covid-19 pandemin.

4.3.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin

I intervjun förklarar ledaren att covid-19 ledde till distansarbete och därmed blev en förändring för både ledaren själv och för medarbetarna. Distansarbetet gjorde att digitala möten användes, vilket ledaren beskriver som panikartat i början. Paniken och förvirringen var i de digitala mötena eftersom de anställda pratade i mun på varandra och det var en avsaknad av struktur. Det blev även fler möten för ledaren under covid-19 pandemin än vad det var i normala fall, med fler interna möten med bland annat medarbetarna. Ledaren förklarar vidare att distansarbete ledde till att arbetet påverkades delvis negativt, bland annat skedde kommunicering med kollegor och andra personer i företaget långsammare. Förändringen med

kommunikationen ledde till en minskad produktivitet i arbetsprocessen. Ledaren beskriver i intervjun bland annat:

”*Själva framdriften och att få folk och förstå sig i samma bild är mycket mer komplicerad med distansarbete”*.

Arbetspåverkan gällande kommunicering utomlands hade dock ingen större påverkan. Företaget MSC har kontakt med kollegor i bland annat Schweiz – och där blev det ingen förändring gällande kommunicering eftersom det redan skedde digitalt via epost eller telefon.

Ledaren upplevde även en ovisshet gentemot sina kollegor. Det var en ovisshet huruvida vilka och hur många som skulle arbeta eller om någon av medarbetarna plötsligt fick symptom. Vidare beskriver ledaren att under vissa sommardagar var det fler som ville arbeta hemifrån. Det var just under torsdagar och fredagar som folk ville arbeta hemifrån eller fick symptom, och detta koncept ökade ju fler bra sommardagar som inträffade. Vilket till slut sågs som ett sammanträffande enligt ledaren. När fler anmälde sig att arbeta hemifrån eller ansåg sig ha symptom vid sommardagar, blev påverkan på arbetet negativt. Bland annat påverkades produktionen och buffert behövdes lägga in. Detta ledde i sin tur till att arbetet blev mer stressigt, beskriver ledaren. Sammanfattningsvis beskriver ledaren att oförutsägbarheten om huruvida medarbetarna dyker upp på arbetet eller inte, var tufft som ledare och som i sin tur skapade en negativ arbetspåverkan.

4.3.2 Ledarens uppfattning av ledarskapet till följd av covid-19 pandemin

Undersökningen syftar till att ta reda på hur ledarens egenskaper har påverkats under och efter covid-19. Utifrån intervjun med MSC ansåg ledaren att dennes ledaregenskaper inte har förändrats efter covid-19 pandemin. Ledaren anser dock att flexibiliteten att kunna arbeta hemifrån har förändrats och i sin tur hur ledaren ställer sig till distansarbete. MSC har kontoret som utgångsplats med möjlighet att kunna arbeta hemifrån. Ledaren beskriver att efter covid-19 pandemin blev det mer accepterat om de anställda ville arbeta hemifrån, ledare ska ha en viss vaksamhet för de som ofta vill arbeta hemifrån. Det blir inte samma kontroll för ledaren när arbetet sker hemifrån, vilket ledaren beskriver som en nackdel. Risken finns att de anställda som arbetar hemifrån gör annat än att fullfölja sina arbetsuppgifter.

I intervjun undersöks även ledarens ledarskapsstil. Ledaren på MSC beskriver att medarbetarna gärna får ta självständiga beslut, om medarbetaren inte har möjlighet till det, finns ledaren där som stöd. Medarbetarna får även en viss frihet av ledaren, dock betonar ledaren att det är viktigt att få något tillbaka. Vidare beskrivs även att beroende på vilken typ av situation det handlar om för medarbetaren, blir i sin tur avgörande vad för typ av ledarstil som passar.

”Antingen klarar medarbetaren och ta självständiga beslut eller inte, och ibland får man ju gå in och styra lite mer.”

Ledaren på MSC förklarar vidare att utveckling och att våga ta egna beslut är betydelsefullt för medarbetarnas väg framåt i organisationen. Efter en tid på företaget vill ledaren att medarbetaren är kapabel till att ta egna beslut. Vidare beskriver ledaren centrala egenskaper en ledare bör besitta: lyhörd, tävlingsinriktad, och att alltid se lagets bästa. Intervjun bestod även av att beskriva specifika egenskaper en ledare bör ha i kristider. Ledaren förklarar att en ledare

bör vara ärlig om situationen, lyhörd, och en trygg punkt för medarbetarna. Kommunikation är även centralt i ett ledarskap, vare sig det handlar om kristid eller inte enligt ledaren.

4.3.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin

Det finns många positiva och negativa aspekter som påverkats till följd av covid-19 enligt ledaren från MSC. Ledaren beskriver att branschen har påverkats positivt, eftersom det har blivit mer att göra, varav ekonomin har fått ett uppsving till följd av covid-19 pandemin. I början av covid-19 var det en ovisshet om vad som skulle hända med branschen och företaget. Ledaren förklarar även att det var flera nedstängningar och restriktioner i andra länder i början av covid-19 pandemin, som ledde till att världshandeln blev påverkad negativt, med mindre volymer. Detta gjorde att även företaget drabbades av denna minskning i volym. Ett tag in i covid-19 pandemin förklarar ledaren att det blev ett uppsving i volym och företaget fick en stor efterfrågan på deras containers. Detta ledde i sin tur att företaget fick anställa fler personer för att hantera efterfrågan från kunderna. Företaget har senare in i covid-19 pandemin blivit världens största containerrederi, och därmed anser ledaren att covid-19 har påverkat företaget på ett positivt sätt.

Ledaren förklarar vidare att distansarbetet ledde till ett mer flexibelt arbete, där de anställda fick bestämma mer fritt om distansarbete efter covid-19 pandemin. Vilket ledaren beskriver kan vara både positivt och negativt. Med denna flexibilitet menar ledaren att arbetet kan påverkas negativt genom att medarbetaren utnyttjar detta på bra sommardagar eller sjukanmäler sig, vilket kan få en negativ påverkan. Det kan även påverkas positivt genom att de anställda inte behöver pendla in till arbetet och får en mer effektiv vardag.

Det negativa med covid-19 handlade om distansarbetet, där mycket av kommunikationen mellan kollegorna blev drabbade. I och med att möten blev digitala i stället för att vara på kontoret blev det svårare med kommunikation där det lätt kunde bli missuppfattningar. Kommunikation som skedde digitalt var till en början väldigt stressigt och ”ett rent kaos” enligt ledaren, i och med att det inte fanns någon disciplin och medarbetarna pratade i mun på varandra. Ledaren förklarar vidare att vid digitala möten kunde en medarbetare nicka och säga att de förstår, medan i själva verket har medarbetaren inte hängt med. Detta säger ledaren blir enklare om alla är på kontoret eftersom ledaren kunde se på personens ansiktsuttryck och kroppsspråk. Interaktionen blev sämre under distansarbete, förklarar ledaren.

”Det är så mycket man bara kan få reda på över en kaffe om man är på plats eller i en matsal eller liksom när man går förbi kollegor och man snappar upp någonting”.

Ledaren beskriver också att det var en avsaknad av gemenskap på avdelningen i och med att det blev distansarbete på 100 procent ett tag under covid-19. Detta styrdes upp med digitala möten på avdelningen och olika typer av enskilda avstämningar med medarbetaren för att även minska på känslor av stress, ensamhet och oro. Ledaren på MSC förklarar att dessa känslor inte befann sig hos ledaren på grund av att även familjen arbetade på distans.

4.3.4 Beslutsfattning och förberedelser för krissituationer

I och med att covid-19 pandemin kom plötsligt blev det en omställning för företaget och ledaren. Det blev kort tid för beslut där det bestämdes snabbt att det skulle bli distansarbete. De digitala mötena gjorde att det blev svårare med kommunikation och beslut som behövde tas.

”Det är mycket lättare när man är närvarande för de här snabba besluten”

Företaget sätter upp deadlines för beslut när de ska vara tagna baserat på den fakta och data de har i det stadiet. Skulle det visa sig att det blir fel, förklarar ledaren att vara flexibel och ändra beslutet är viktigt. Ledaren på MSC säger vidare att medarbetarna är delaktiga i besluten och har diskussioner i gruppen för att komma fram till ett gemensamt beslut. Dessa beslut ska dock vara *”inom ramarna som företaget eller företagsledningen har satt upp*”. Ledaren säger att under covid-19 var det vissa saker som gick att kompromissa med och ibland fick ledaren ta ett beslut och förklara att det är den väg som gäller. Det förväntas att företagets beslut ska tolkas enhetligt av medarbetarna. Om det inte är fallet, förväntas medarbetarna meddela om de inte förstår beslutet. Ledaren säger vidare gällande beslut att det var en inlärningsprocess. Ibland var det beslut som behövdes förändras vilket hade lett till en ineffektivitet som ledaren fick ta lärdom ifrån.

”Ibland kan det bli två steg fram och ett bak och ibland så är det tre steg framåt i stället liksom.”

Ledaren beskriver att *”Det är inte alltid en rak väg framåt och det finns saker att lära sig”*. Det gäller att anpassa sig efter situationen vilket företaget befinner sig i och ta det därifrån förklarar ledaren. I intervjun framgår det att inga utbildningar inom krishantering har genomgåtts. Ledaren säger att den bransch som företaget befinner sig i, är individen alltid förberedd på att det värsta kan hända. Det gäller att vid krissituationer kommunicera med sina medarbetare och försöka skapa en trygghet även om det finns osäkerheter framåt. Ledaren förklarar att det är individen själv som skapar sina egna förutsättningar och ser till att arbetet fortsätter gå bra.

4.4 Redovisning av enkätresultat

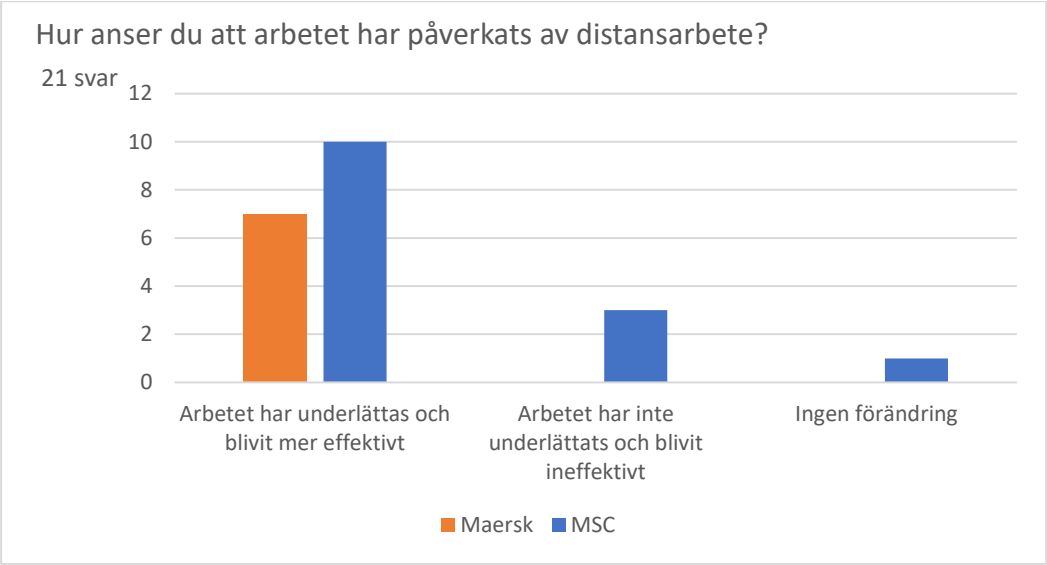
För att få en mer generell förståelse av hur ledarskapet har påverkats till följd av covid-19 och få in medarbetarnas perspektiv har det även genomförts två enkätundersökningar (Se bilaga 2). Enkätundersökningarna ses även som ett komplement till intervjun. Enkätundersökningarna skedde hos medarbetarna på respektive avdelning till de ledare som har intervjuats. Nedan kommer det att presenteras frågor och resultat utifrån enkätundersökningarna med fokus på medarbetare hos Maersk och MSC.

4.5 Enkätundersökning med fokus på medarbetare

I de två enkätundersökningarna som genomfördes hos Maersk och MSC med fokus på ledarens anställda har 21 personer deltagit, sju medarbetare från Maersk och 14 medarbetare från MSC.

4.5.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin

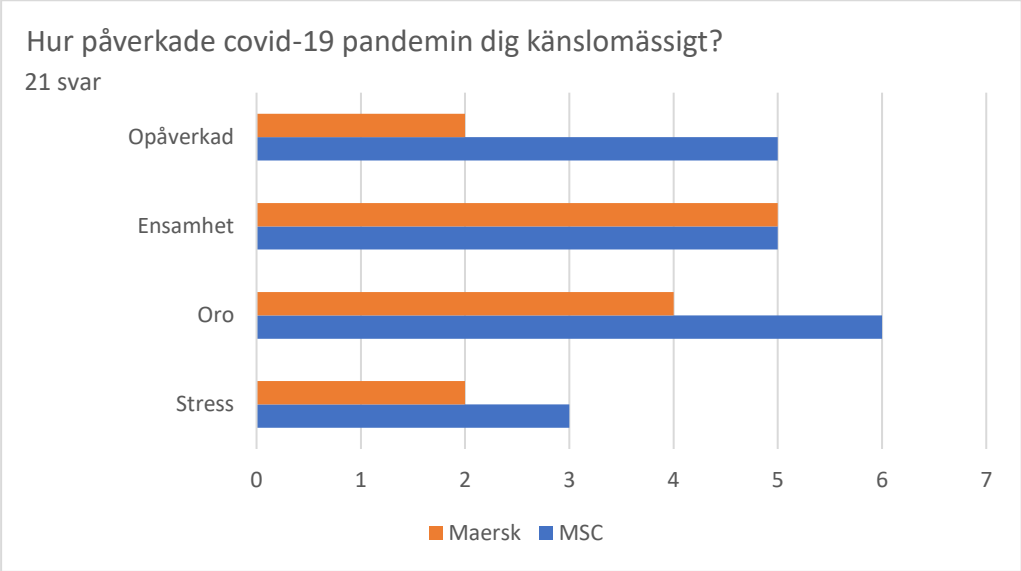
I enkätundersökningarna framkommer det att medarbetarnas roll har påverkats till följd av covid-19 pandemin. Medarbetarna på Maersk och MSC svarar att covid-19 pandemin ledde till distansarbete för alla medarbetare på 100%, som därmed fick en förändrad arbetssituation. Den särskilda anledningen till den förändrade arbetssituationen var på grund av flertal restriktioner som infördes, vilket ledde till att distansarbete ska införas vid möjlighet för att minska smittspridningen. Arbete på distans kan påverka medarbetarna olika och därför har syftet varit att undersöka huruvida arbetet har underlättats eller inte till följd av distansarbete.



Tabell 1. *Hur anser du att arbetet har påverkats av distansarbete?*

Tabell 1, visar medarbetarnas uppfattning om hur arbetet har påverkats av distansarbetet. Resultatet visar på att 100% av medarbetarna på Maersk och majoriteten av medarbetarna på MSC (71,4%) anser att arbetet har underlättats och blivit mer effektivt till följd av distansarbete. 21,4% av medarbetarna på MSC anser att arbetet har blivit ineffektivt och inte underlättats av distansarbetet medan en medarbetare på MSC anser att arbetet inte har påverkats.

Syftet har även varit att undersöka hur medarbetarna påverkades känslomässigt av covid-19 pandemin.



Tabell 2. *Hur påverkade covid-19 pandemin dig känslomässigt? (Flervalsfråga)*

Covid-19 har haft en stor påverkan på organisationer och dess anställda runt om i världen. Det har gjort att många medarbetare har påverkats på olika sätt och det finns olika orsaker till att en anställd har påverkats eller inte beroende på deras livssituation. Tabell 2 ovan visar hur medarbetarna har påverkats känslomässigt under covid-19. Majoriteten av medarbetarna på

Maersk och MSC svarar att de har påverkats på ett negativt sätt genom känslor av ensamhet, stress eller oro. Resterande 35,7% av medarbetarna på MSC och 28,6% av medarbetarna på Maersk anser att de inte har påverkats till följd av covid-19 pandemin.

4.5.2 Medarbetarens uppfattning av ledarskapet och ledarens hantering av covid-19 pandemin

I enkätundersökningarna studeras medarbetarens uppfattning samt om det förekom någon utmärkande förändring i ledarskapet efter covid-19 där denna fråga ställdes:

- *Vad anser du har blivit den största skillnaden/förändringen i ledarskapet efter covid-19?*

Medarbetarna på Maersk och MSC beskriver att vikten av en utökad tillit har blivit den största skillnaden efter covid-19. Anledningen till att tilliten blev mer betydelsefull var på grund av distansarbetet. Distansarbetet orsakade svårigheter för ledare att kunna kontrollera om medarbetaren utförde sitt arbete, och ledaren krävdes att visa tillit för sina medarbetare. Medarbetarna förklarar att under distansarbetet fick de möjlighet att bevisa för deras ledare att de faktiskt utförde sitt arbete. Detta ledde i sin tur till att chanserna ökade för medarbetare att kunna arbeta hemifrån även efter covid-19 pandemin och i sin tur kunna ta mer självständiga beslut. Medarbetarna på MSC beskriver att deras ledare numera är mer flexibel i fråga om distansarbete, till följd av covid-19.

Medarbetarna från Maersk och MSC beskriver även att kommunikationen blev bättre när de återigen kunde samlas på plats efter covid-19. Under covid-19 var det viktigt för medarbetarna att känna trygghet och samhörighet, eftersom de anställda inte var på kontoret tillsammans. Ledaren behövde även här inte bara visa tillit, utan även trygghet. Medarbetarna förklarar att den direkta kommunikationen var svår under covid-19. Kommunikationen blev bättre med tiden vilket i sin tur ledde till mer trygghet för medarbetarna.

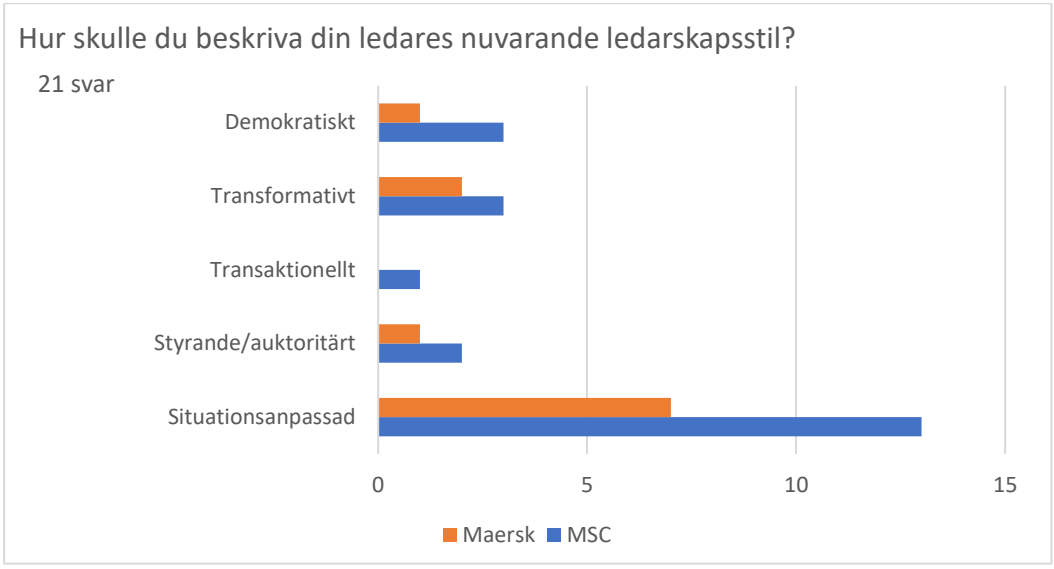
En annan förändring var att i början upplevdes många tekniska problem när arbetet på distans skulle påbörjas. Medarbetarna förklarar att under senare tid fick både Maersk och MSC de digitala plattformarna att fungera, och ledde i sin tur till att kommunikationen blev bättre.

I slutet av enkäten efterfrågades medarbetarna om vilka egenskaper en ledare bör ha i kriser:

- *Vad tycker du är viktiga egenskaper som ledare i krishantering?*

Medarbetarna förklarade att egenskaper vilka en ledare bör besitta i kristider är: kommunikativ, flexibel och att visa närvaro. Dessutom förklarar medarbetarna på Maersk och MSC att egenskaper som att kunna ta snabba beslut, behålla lugnet och vara förstående är viktigt som ledare i kristider. I enkäten nämns även att varje kristid är annorlunda, vilket medarbetarna anser är ännu viktigare för en ledare att vara flexibel, stöttande och lyhörd.

För att få en förståelse av hur medarbetaren uppfattat ledarskapet under covid-19 pandemin har frågan ”*Hur skulle du beskriva din ledares nuvarande ledarskapsstil?”* ställts. Tabell 3 visar på hur medarbetarna har uppfattat ledarens ledarskapsstil och vad som bäst beskriver ledaren.



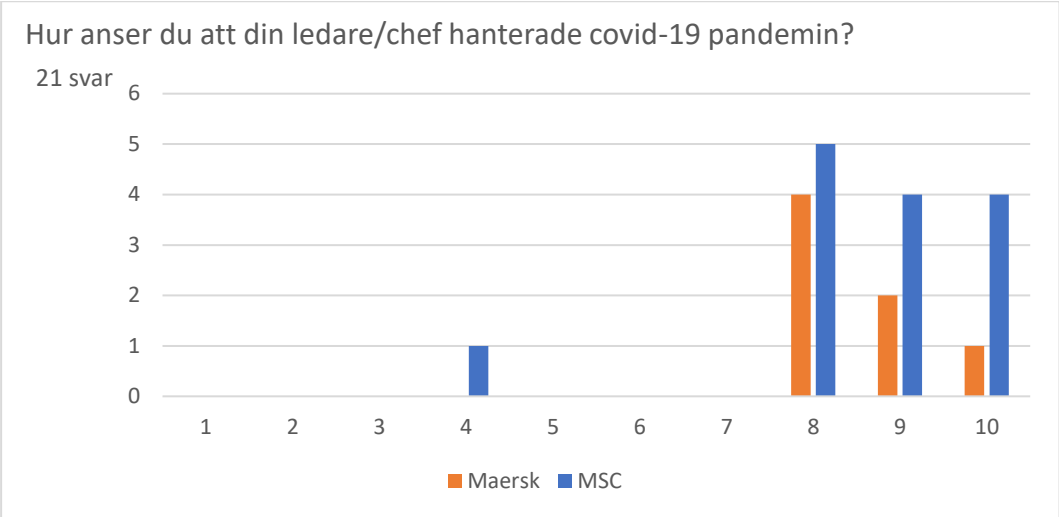
Tabell 3. *Hur skulle du beskriva din ledares nuvarande ledarskapsstil? (Flervalsfråga)*

Medarbetarna på Maersk (100%) och majoriteten av medarbetarna på MSC (92,8%) beskriver att deras ledare anpassar sig efter situationen de befinner sig i, och att medarbetarna får utrymme att bestämma mer fritt och ta självständiga beslut. En medarbetare på MSC uttryckte att deras ledare var inne på alla fem ledarskapsstilar. Den styrande ledaren som delegerar uppgifter till de anställda i organisationen och utövar en viss kontroll. Medarbetaren beskriver vidare att ledaren ger belöningar efter avklarade uppgifter, där det handlar om att ge och ta. Vidare beskrivs ledaren som en förebild och utvecklar de anställda i organisationen och är transformativ. Ledaren kan även beskrivas som demokratisk där ledaren värderar att alla medarbetare ska vara delaktiga i besluten samt hög värdering i kommunikation och kompetens i organisationen. För att sedan undersöka huruvida ledaren har förändrat sin ledarskapsstil under cvoid-19 pandemin ställdes frågan:

- *Anser du att din ledare har förändrat sin ledarskapsstil på grund av covid-19 pandemin, vilken stil användes tidigare isåfall?*

Här svarade medarbetarna att deras ledare har haft samma ledarskapsstil innan, under och efter covid-19 pandemin, där ledaren har anpassat sig efter situationen.

För att redovisa hur medarbetarna tycker att ledarskapet har fungerat under covid-19 pandemin görs detta med hjälp av tabell 4. Det framgår från tabell 4 att en anställd hos MSC svarat alternativ 4. Denna medarbetare har uttryckt en upplevelse om att ledaren och dennes ledarskap inte har fungerat helt bra under covid-19 pandemin. Samtidigt har resterande 13 anställda på MSC och sju anställda hos Maersk valt alternativ 8 och uppåt. Det betyder att dessa medarbetare tycker att ledarskapet har fungerat mycket bra under covid-19.



1: Mindre bra 5: Bra 10: Mycket bra

Tabell 4. *Hur anser du att din ledare/chef hanterade covid-19 pandemin?*

4.5.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin

Enkätundersökningarna syftade även till att ta reda på vad medarbetarna ansåg ha påverkats positivt respektive negativt till följd av covid-19 pandemin. Detta genomfördes genom att medarbetarna fick välja det alternativ som överensstämde med deras egen uppfattning om vad som påverkats positivt respektive negativt av nedan alternativ;

- *Ledarskapet*
- *Kommunicering med medarbetare*
- *Kommunicering med ledare*
- *Motivation*
- *Arbetsbörda*
- *Känslan av gemenskap i teamet (pga. distansarbete)*
- *Effektivt arbete (pga. distans)*
- *Flexibelt arbete (välja själv om hemarbete)*
- *Inget av ovanstående*

De positiva effekterna av covid-19 pandemin var mestadels att arbetet blev mer flexibelt, enligt medarbetarna på Maersk och MSC. Medarbetarna ansåg även att arbetet blivit mer effektivt tack vare distansarbetet. Fler positiva effekter var ledarskapet och ledarens hantering samt att fyra medarbetare från Maersk och MSC ansåg att motivationen för att utföra arbetet blev bättre.

De negativa påföljderna av covid-19 pandemin var känslan av gemenskap i organisationen, vilket uppmärksammades av Maersk och MSC. En annan nackdel med distansarbete var att kommunikationen med både medarbetare och ledare blev sämre och mer komplicerad. Två av medarbetarna på Maersk och fem av medarbetarna på MSC ansåg att motivationen till arbetet påverkades negativt med covid-19. Under covid-19 pandemin ansåg vissa medarbetare att distansarbete ledde till en mer påfrestande arbetsbörda, medan en större del av medarbetarna ansåg att den blev bättre eller förblev oförändrad.

5. DISKUSSION

I detta kapitel har resultatet analyserats och diskuterats med koppling till teorikapitlet som tidigare presenterats. Resultatet från de semistrukturerade intervjuerna kommer i detta kapitel att behandlas ihop med enkätundersökningarna. Rubrikerna har skapats utifrån resultat- samt teorikapitlet för att skapa en tydlig analys och diskussion.

5.1 Arbetspåverkan till följd av covid-19 pandemin

Det framgick från ledare och medarbetare som deltog i undersökningen att deras arbete har påverkats till följd av covid-19. Förändringen var bland annat att arbetet skedde på distans vilket i sin tur påverkade organisationen och arbetet. Kirchner m.fl. (2021) nämner att arbetsbelastningen blev högre för ledare än medarbetare, vilket även ledarna från Maersk och MSC ansåg. Arbetsbelastningen kan bero på att ledare besitter större ansvar än medarbetare, och därför blir arbetsbördan större för ledare. Fler digitala möten ökade arbetsbördan för ledare, vilket ledarna från Maersk och MSC bekräftar under intervjuerna. Ledarna anser vidare att arbetsdagarna blev längre i och med att det blev fler digitala möten. Ledaren från MSC ansåg även att arbetet på distans kunde försvåra arbetsprocessen i organisationen, vilket även Kirchner m.fl. (2021) förklarar. Vissa medarbetare i undersökningen ansåg att arbetsbelastningen blev mer påfrestande under distans. En annan intressant aspekt var att ledarna från Maersk ansåg att arbetet inte nödvändigtvis försvårades under covid-19, utan var på samma nivå som innan. Det kan bero på att ledarna från Maersk hade en vana vid att arbeta på distans, eftersom deras kollegor finns på andra internationella kontor.

Kirchner m.fl. (2021) förklarar att distansarbete leder till en minskad produktivitet för medarbetare. Frågan om distansarbete ledde till ökad eller minskad produktivitet var delad bland ledarna och medarbetarna som undersöktes. Ledarna och medarbetarna ansåg att distansarbete ledde till ökad produktivitet eftersom de inte behövde pendla, samtidigt som arbetet kunde leda till minskad produktivitet på grund av sämre kommunikation och missuppfattningar bland organisationen. När smittspridningen hade minskat, uppmuntrades folk att återvända till kontoret. Ena ledaren från Maersk förklarade att folk inte ville återvända till kontoret eftersom de ansåg att distansarbetet fungerade bra. I undersökningen visar de flesta medarbetare på att arbetet har underlättats och blivit mer effektivt. En förklaring till denna positiva inställning till distansarbete kan vara att människans självständighet, som Galanti m.fl. (2021) förklarar, ökar tryggheten. Dessutom kan framgången med distansarbete bero på ledarens sätt att hantera distansarbetet. Medarbetarna kände en självständighet, flexibilitet och tillit från deras ledare och visade därmed solidaritet. Distansarbetet gav medarbetarna på Maersk och MSC en möjlighet att utveckla ett själv-ledarskap, som bekräftas av Galanti m.fl. (2021) som en positiv effekt av distansarbete.

Dock betonar ledaren från MSC att risken med en längre tid med distansarbete kan leda till att kollegorna inte utför deras arbetsuppgifter. Vissa sommardagar kunde antalet sjukanmälningar öka, vilket ledde till en negativ arbetspåverkan. Människans effektivitet testas under distansarbete, vilket kan leda till positiv eller negativ påverkan på arbetet. En annan negativ arbetspåverkan som distansarbete kan leda till är att de anställda kan känna en ensamhet i hemmet, och detta bekräftas av medarbetarna som kände en viss typ av ensamhet, stress och oro.

5.2 Uppfattningen av ledarskapet till följd av covid-19 pandemin

Covid-19 pandemin var en oförutsägbar situation som krävde att ledare skulle hantera det på ett framgångsrikt sätt. Enligt Kornberger m.fl. (2019) gäller det att ledaren besitter olika egenskaper samt kunskap för att lyckas hantera en krissituation. Ledarskap handlar om att hitta balansen mellan tillit och kontroll (Svedberg, 2021). Det har därmed visat sig vara en svår uppgift för ledaren att hantera covid-19 pandemin. I intervjuerna framkom det att covid-19 var en utmanande situation för ledarna, och att de med tiden kunde lära sig av situationen. Ledarna betonade att trots denna tuffa situation, har de lyckats hantera covid-19 pandemin på ett framgångsrikt sätt. Detta styrks även upp av medarbetarna på Maersk och MSC som förklarar att deras ledare lyckats hantera covid-19 pandemin på ett mycket bra sätt. En av anledningarna till att ledarna har ansett att covid-19 var tufft till en början var att både tillit och kontroll sattes på prov. Ledarna från Maersk och MSC behövde visa en utökad tillit till sina medarbetare under covid-19, eftersom graden av kontroll var begränsad under distansarbete. Det var svårt för ledare att ha kontroll över att arbetet utfördes på ett korrekt sätt.

Som en följd av distansarbete blev ledarskapet påverkat eftersom kommunikationen mellan kollegor försvårades. Den försämrade kommunikationen gjorde att Maersk och MSC tvingades ta allt fler egna beslut utan att dubbelkolla med deras kollega eller ledare. Distansarbete blev en slags utmaning för medarbetare och ledare att kunna fatta egna beslut, vilket under senare tid visade sig vara en positiv utgång för organisationen. I intervjun med Maersk och MSC förklarade ledarna att deras ledarskapsstil handlar om att uppmana deras medarbetare till att våga ta egna beslut. Ena ledaren från Maersk förklarade att som anställd på företaget bör den anställde vara så självgående som möjligt. Ledaren på MSC förklarar även att det är viktigt för en ledare att alltid finnas där som stöd för sina medarbetare. Ledaren från MSC betonar även att det handlar om vilken situation det rör sig om, vilket blir avgörande vilken ledarstil som passar för medarbetaren. Ledarnas ledarskapsstil på Maersk och MSC liknar alltmer till hur Daniëls m.fl. (2019) beskriver situationsanpassat ledarskap. Medarbetarna i enkätundersökningarna ansåg att deras ledare anpassar sin ledarskapsstil efter vilken situation det handlar om, vilket stämmer överens med hur deras ledare såg på sina ledaregenskaper. Medarbetarna förklarar även att de har möjlighet att ta egna beslut. Situationsanpassat ledarskap handlar om att utveckla individen och i slutändan kunna ta självständiga beslut, vilket resulterar i hög mognadsfas. Den positiva utgången för de två organisationerna kan bero på de anställdas utveckling gällande nödvändigheten att kunna fatta egna beslut, eftersom covid-19 satte många medarbetare och ledare på prov under distansarbete. Ledarskapet visar sig inneha en viktig betydelse för de anställda och företagens framgång samt utveckling.

Ledarna visar inte enbart tendenser på situationsanpassade ledarskapsstilar. Ledaren från MSC förklarar att tydlighet och utveckling är viktigt i en organisation. Ledarna från Maersk betonar även att det egna medvetandet är viktigt för ett framgångsrikt ledarskap. Medvetandet kan förklaras i att vara självständig nog att ta egna beslut och att ha sunt förnuft. Medvetenhet och utveckling kan därför beskrivas i transformativt ledarskap (Hacker, 2003). Utifrån medarbetarnas perspektiv lyfter de även att utveckling och tydlighet är viktiga ledaregenskaper. Medarbetarna lyfter även att deras ledare agerar som en förebild i organisationen. Dessa egenskaper är centrala i det transformativa ledarskapet (Vera & Crossan, 2004). Ledarna från Maersk och MSC förklarar att medarbetarna ska vara delaktiga i de beslut som företagen tar, vilket tyder på ett beteende från ett demokratiskt ledarskap. Ett annat ledarskap som är nämnvärt är det transaktionella ledarskapet, där ledaren från MSC anser att det även är viktigt att få något tillbaka som ledare. Ledaren lämnar en stor frihet till sina medarbetare, med en förväntan av att få något tillbaka. Ledarna förklarar vidare att det var svårt att utföra en viss kontroll av

uppgifterna till följd av covid-19, vilket är ett beteende som beskriver ett auktoritärt ledarskap. Ledaren från MSC förklarar att vid särskilda tillfällen behöver ledaren in och styra medarbetaren och visa vilken väg det är som gäller att arbeta utifrån. Dessa egenskaper beskrivs i det auktoritära ledarskapet.

En intressant aspekt som covid-19 har framkallat, är ledarens inställning till distansarbete. Medarbetarna förklarade att deras ledare numera är mer positivt inställd i frågan om distansarbete, i jämförelse med innan covid-19. Ena ledaren från Maersk förklarar att attityden till att arbete på ett hybrid sätt har påverkat ledarskapet positivt. På samma sätt förklarar den andra ledaren från Maersk att distansarbete har underlättat arbetet på många sätt. Vilket även Galanti m.fl. (2021) fastställer som fördel i distansarbetet. Ledarnas positiva inställning till distansarbete kan även här bero på individens självständighet.

5.3 Positiv och negativ påverkan till följd av covid-19 pandemin

När det gäller positiva och negativa aspekter som covid-19 pandemin inneburit för Maersk och MSC finns det flera intressanta aspekter. Undersökningen visar att både ledare och medarbetare är överens om att gemenskapen på avdelningen har påverkats på ett negativt sätt till följd av covid-19 pandemin. Gemenskapen i organisationen minskade till följd av att arbetet var på distans, vilket ledde till att det var en avsaknad att träffas ansikte mot ansikte. Resultatet från enkätundersökningarna visar även på att kommuniceringen med ledare samt mellan medarbetarna har minskat och påverkats på ett negativt sätt. Denna brist på sociala interaktioner leder till att gemenskapen och tryggheten på avdelningen minskar och påverkas negativt. En del av respondenterna anser dock att kommuniceringen med ledare och kollegor har påverkats positivt genom digitala möten, trots att respondenterna anser att gemenskapen minskat.

Kniffin m.fl. (2021) förklarar att sociala interaktioner mellan kollegor är en nödvändighet för den mentala och psykiska hälsan. När de sociala interaktionerna minskade på grund av covid-19, infann sig en känsla av ensamhet, oro och stress hos majoriteten av medarbetarna på Maersk och MSC. Detta resultat tyder på att det var en negativ aspekt av att det blev distansarbete. Ledarna på Maersk och MSC anser däremot att de inte kände någon av dessa känslor och att det berodde på vilken situation som ledaren befann sig i hemma. Ena ledaren på Maersk förklarar att väntan på ett barn förhindrade känslan av ensamhet. Ledaren på MSC förklarar även att familjen hemma befann sig i samma situation med att arbeta på distans och därmed inte hade känslor av stress, ensamhet eller oro. För ledarna som fick fler möten under covid-19 pandemin bestod en del av dessa av djupa samtal med medarbetarna för att minska på deras känslor av stress, oro och ensamhet. Resultatet från enkätundersökningarna med medarbetarna påvisar att det finns delade åsikter om hur covid-19 har påverkat motivationen till arbetet, med både negativa och positiva attityder.

Ledarnas respektive avdelning har fått en ökad personal efter covid-19 pandemin, vilket tyder på ett uppsving i volym och en positiv påverkan. Vidare förklarar ledarna att distansarbetet skapade förändringar för organisationer och dess ledare. Ledarna och medarbetarna förklarar i undersökningen att det blev en större flexibilitet och produktivitet i vardagen för de anställda som inte behövde pendla. När medarbetare samt ledare slipper denna pendlingstid blir det mer effektiv tid i arbetet. Kirchner m.fl. (2021) förklarar att det är en större flexibilitet för de anställda som kan ägna mer tid åt familjerelaterade aktiviteter. Både ledare och medarbetare förklarar att distansarbete blev en förändring för företaget, eftersom arbetet gick att utföra hemifrån. Detta ledde till att när covid-19 var över, fanns flexibiliteten för de anställda att fortsatt arbeta hemifrån. Detta visar en intressant aspekt av hur företagen och medarbetarna

anpassar sig efter situationen. Innan covid-19 pandemin var arbetet på plats som sedan övergick till arbete på distans, och ledde till att de anställda ville fortsatt arbeta på distans efter covid-19 pandemin och inte återgå till kontoret. Detta på grund av fördelarna som finns med distansarbete med en mer effektiv och produktiv vardag.

5.4 Beslutsfattning och förberedelser för kristider

Vid krissituationer krävs det snabba beslut från ledaren för att få en förändring inom organisationen (Walumbwa m.fl., 2014). Enligt Kornberger m.fl. (2019) ska ledaren besitta en förmåga att ta effektiva beslut eftersom det finns kort om tid för ledaren att skapa sig en ny uppfattning om situationen. Enligt ledarna från intervjun var det snabba beslut som behövde tas i början av covid-19 pandemin för att ställa om till distansarbete. Dessa snabba beslut om distansarbete togs för att minska på smittspridningen. Covid-19 utgjorde en stor förändring för företaget, ledarna och medarbetarna att arbeta på, och med detta en förändring där medarbetarna fick ta många självständiga beslut. Medarbetarna fick ta beslut som gällde det dagliga arbetet och vid större frågor som gällde organisationen skulle ledaren rådfrågas. Kornberger m.fl. (2019) samt Walumbwa m.fl. (2014) förklarar att en ledare bör hantera situationen med den kunskap ledaren besitter och ta ett snabbt beslut eftersom det är ledaren som ska leda organisationen ur krisen. Det framgick under intervjun med ledarna att det gäller att fatta beslut och om det visar sig vara ineffektivitet är ledarna flexibla och ändrar detta beslut. I intervjuerna med ledarna och enkätundersökningarna med medarbetarna framgår det att ledaren besitter en egenskap om att anpassa sig efter situationen och därmed ta beslut efter den situation företaget befinner sig i. Medarbetarna förklarar även att de anser att en ledare bör besitta egenskaper om att fatta snabba beslut i krissituationer. I och med att ledaren anpassar sig efter situationen blir det förståeligt att det blir beslut som fattas under arbetets gång och besluten kan leda till en ineffektivitet. Om dessa beslut leder till en ineffektivitet gäller det för ledaren att fatta nya snabba beslut.

För att lyckas hantera en krissituation på ett framgångsrikt sätt krävs det att en ledare besitter vissa egenskaper samt tidigare kunskap om kriser (Walumbwa m.fl., 2014). Resultatet från intervjuerna visar att Maersk som tidigare har varit med om en cyberattack, har förberett sina medarbetare med utbildning och hantering av kriser. Medan MSC inte utför någon utbildning för medarbetarna i krishantering, utan anpassar sig efter situationen. Ett intressant resultat av detta blir att båda företagen har trots allt visat på en ökad tillväxt vilket tyder på att deras hantering av covid-19 pandemin har varit positiv. Resultatet från intervjuerna visar på en delad mening angående om en kris skulle uppstå igen. Varav ledaren på MSC säger att det gäller att anpassa sig efter situationen, ibland kan det vara ”två steg fram och ett bak” och att ledaren tar lärdomar från situationen. Medan ledarna på Maersk säger att det inte skulle vara några problem att hantera en ny krissituation.

6. SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel kommer rapportens frågeställningar att besvaras utifrån tidigare presenterade data. För att tydliggöra slutsatsen kommer frågeställningarna att besvaras var för sig.

Syftet med denna rapport var att undersöka hur ledarskapet har påverkats samt upplevts till följd av covid-19 pandemin inom två sjöfartsorganisationer. Undersökningen involverade ledare och medarbetare, där målet var att skapa en förståelse utifrån deras uppfattningar samt erhålla en tydligare bild om hur ledarskapet och arbetet har påverkats av covid-19. Nedan kommer rapportens frågeställningar att besvaras.

- Hur har ledarskapet påverkats till följd av covid-19 pandemin?

Denna undersökning har visat på att ledarskapet har påverkats till följd av covid-19 pandemin. Det som visat sig vara en stor faktor som påverkat ledarskapet har varit att arbetet utförts på distans. Genom att arbetet har skett på distans har det tillkommit olika faktorer som har påverkat ledarskapet på olika sätt. Resultatet från ledarna visar på att ledarna haft en mindre kontroll på arbetsutförandet under covid-19 samt krävts på snabba och effektiva beslut. Ledarna har ansett att det är viktigt att ha en viss kontroll över arbetsuppgifterna, vilket distansarbetet har begränsat. Samtidigt har det visat sig att ledarna har behövt visa en ökad tillit till sina medarbetare, vilket är en viktig faktor för det framtida arbetet. Medarbetarna visar att de har kunnat utföra sina arbetsuppgifter i princip självständigt. Ledarna tvingades till att visa ett mer situationsanpassat ledarskap trots att de ville utföra en viss kontroll över medarbetarna genom ett auktoritärt ledarskap.

Utifrån de faktorer som påverkat ledarskapet under covid-19 pandemin går det att dra slutsatsen att ledarskapet har påverkats och förändrats. Covid-19 var en oförutsedd händelse vilket tvingade ledarna att förändras och hantera denna situation. Hanteringen av covid-19 har varit olika från ledarna, där Maersk har förberetts genom utbildningar och MSC har anpassat sig efter situationen. I resultatet framgår det att företagen har fått en ökad efterfrågan och en ökad personalstyrka, vilket gör att slutsatsen kan dras om att ledarnas respektive hantering av en krissituation har fungerat. Covid-19 medförde en hel del lärdomar för ledarna gällande krishantering, flexibilitet för distansarbete och att visa ökad tillit för medarbetarna.

- Hur upplevs ledarskapet under en kristid som covid-19 ur ett ledar- och medarbetarperspektiv?

Ledarskapet kan upplevas som utmanande under en kristid som covid-19 och på olika sätt beroende på om individen besitter en roll som ledare eller medarbetare. Ur ett ledarperspektiv upplevdes ledarskapet under covid-19 som väl hanterat. Ledarna ansåg att de gav stöd, tog snabba beslut och var flexibla gentemot de anställda. Dessa kriterier visar sig vara en framgång för organisationerna och gav därför ökad trygghet och stabilitet bland Maersk och MSC. Att leda under en kristid innebär utmaningar, genom att hålla motivationen uppe för de anställda och samtidigt leda organisationen framåt. Ledarna upplevde även att det var mer utmanande för de själva än för medarbetarna under covid-19, i och med att arbetsbördan blev större och en begränsad kontroll på arbetsutförandet.

Även ur medarbetarperspektivet upplevdes ledarskapet under covid-19 som väl hanterat. Anledningen till den positiva inställningen till ledarskapet är att medarbetarna kände stöd och tillit från deras ledare. Balansen mellan ledarens kontroll och tillit spelar en viktig roll för att främja utvecklingen av självledarskapet hos en medarbetare. Visserligen kände de flesta medarbetare att distansarbete orsakade känslor av stress, oro och ensamhet. Genom digitala möten mellan ledare och medarbetare samt mer tid åt familjerelaterade aktiviteter minskades dessa känslor över tid.

Sammanfattningsvis upplevdes ledarskapet som utmanande för ledare och vikten att visa solidaritet blev viktig för att öka tryggheten i kristider för medarbetaren. Ledare och i synnerhet medarbetare utvecklade ett självledarskap under covid-19, vilket visade sig vara framgångsrikt för organisationen i förmågan att ta allt fler självständiga beslut.

- På vilket sätt har arbetet påverkats till följd av covid-19 ur ett ledar- och medarbetarperspektiv?

När det gäller arbetspåverkan till följd av covid-19, visar studien att arbetet har både positiva och negativa effekter. Arbetet övergick till distans, och fick direkt påverkande effekter för både ledare och medarbetare. För ledare blev arbetsbördan tyngre med fler digitala möten och längre dagar, vilket kan anses som en negativ arbetspåverkan. Distansarbete visade sig även ha en negativ arbetspåverkan i företaget, eftersom en del av de anställda kunde utnyttja arbetet hemifrån. Arbetet påverkades även negativt genom att kommunikationen mellan kollegorna försvårades och de sociala interaktionerna minskades. Med försvårad och minskad kommunikation blir det en psykologisk känsla av ensamhet som växer hos medarbetarna där gemenskapen i organisationen minskar.

Fördelaktigt var att pendlingstiden till och från arbetet minskade, vilket ledde till en ökad effektivitet och produktivitet hos både ledare och medarbetare. Resultatet av undersökningen visar även på att efter covid-19 pandemin ställer sig både medarbetare och ledare mer positivt i frågan om distansarbete. Ledarna samt medarbetarnas arbete under distans ledde till en självständighet och en möjlighet för medarbetarna att ta egna beslut, samt vara delaktiga i de organisatoriska besluten. Slutsatsen kan dras att distansarbetet har medfört en flexibilitet för både ledare och medarbetare.

6.1 Rekommendationer till fortsatt arbete

Förslag till framtida undersökningar är att i liknande studie undersöka huruvida påverkan av ledarskapet har skiljt sig åt i olika branscher. Har det varit fokus på andra aspekter av krishantering, andra lärdomar medtagna eller att få tillbaka organisationen till de gamla rutinerna? Det vore även intressant att utforska om hur en ledare kan agera på rätt eller fel sätt och utveckla en generell handbok om hantering av krissituationer. En annan intressant undersökning vore att se huruvida det hjälper med utbildning för att hantera en krissituation eller inte.

KÄLLFÖRTECKNING

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 199–218. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, *17*(3–4), 541–554. https://doi.org/10.1080/01900699408524907

Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Liber.

Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, *27*, 110–125. https://doi.org/10.1016/J.EDUREV.2019.02.003

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4:e uppl.). Studentlitteratur AB.

Dewan, T., & Myatt, D. P. (2008). The Qualities of Leadership: Direction, Communication, and Obfuscation. *American Political Science Review*, *102*(3), 351–368. https://doi.org/10.1017/S0003055408080234

Eckersand, U., Odell, A., & Öhlund, E. (2021). Att jämföra hur olika länder klarar en pandemi : lärdomar och utmaningar. *Myndigheten för samhällsskydd och beredskap*, 1–20.

Folkhälsomyndigheten. (11 mars 2020a). *Spridningen av covid-19 är en pandemi — Folkhälsomyndigheten*. https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/

Folkhälsomyndigheten. (30 juli 2020b). *Fortsätt arbeta hemma om det finns möjlighet — Folkhälsomyndigheten*. https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet/

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *63*(7), E426–E432. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, *92*, 219–230. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.07.034

Hacker, S. (2003). *Transformational leadership : creating organizations of meaning / Stephen Hacker and Tammy Roberts.*

Hammond, M., & Wellington, J. (2021). *Research Methods: The Key Concepts* (2:a uppl.). Routledge.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, *4*(4), 418–428. https://doi.org/10.1177/105960117900400404

Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership During Crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 Pandemic. *Gastroenterology*, *159*(3), 809–812. https://doi.org/10.1053/J.GASTRO.2020.04.076

Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579*, *19*(4), 493–500. https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., … Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, *76*(1), 63–77. https://doi.org/10.1037/amp0000716

Kornberger, M., Leixnering, S., & Meyer, R. E. (2019). The Logic of Tact: How Decisions Happen in Situations of Crisis. *Organization Studies*, *40*(2), 239–266. https://doi.org/10.1177/0170840618814573/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0170840618814573-FIG2.JPEG

Liebermann, S. C., Blenckner, K., Diehl, J. H., Feilke, J., Frei, C., Grikscheit, S., Hünsch, S., Kohring, K., Lay, J., Lorenzen, G., & Reinhardt, J. (2021). Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector during the COVID-19 Crisis: Challenges to Transformational Leadership. *Zeitschrift fur Arbeits- und Organisationspsychologie*, *65*(4), 258–266. https://doi.org/10.1026/0932-4089/A000367

Maak, T., Pless, N. M., & Wohlgezogen, F. (2021). The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis. *Journal of Change Management*, *21*(1), 66–86. https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861724

Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , *32*(1), 1844–1868. https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (9 november 2021). *Vad är en kris?* https://www.msb.se/sv/amnesomraden/skolmaterial/samhallets-krisberedskap/vad-ar-en-kris/

Mälardalens Universitet. (2022). *Metoddoktorn - vägledning för uppsatser och PM i företagsekonomi: Primära och sekundära data*. https://libguides.mdu.se/c.php?g=678062&p=4832329

Rohrich, R. J., Hamilton, K. L., & Chung, K. C. (2020). Crisis Leadership. *Plastic and reconstructive surgery*, *146*(6), 1433–1434. https://doi.org/10.1097/PRS.0000000000007388

SCB. (16 juni 2020). *”Coronakrisen skiljer sig från tidigare kriser”*. https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/coronakrisen-skiljer-sig-fran-tidigare-kriser/

Schuh, S. C., Zhang, X. & Tian, P. (2013). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics*, *116*(3), 629–640. https://doi.org/10.1007/S10551-012-1486-0

Svedberg, L. (2021). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap* (Sjunde upplagan). Studentlitteratur.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, *29*(2), 222–240. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736080

Walumbwa, F. O., Maidique, M. A., & Atamanik, C. (2014). Decision-making in a crisis: What every leader needs to know. *Organizational Dynamics*, *43*(4), 284–293. https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2014.09.005

Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education* (1:a uppl.). SAGE Publications, Limited.

World Health Organization. (3 maj 2023). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard | WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard With Vaccination Data*. https://covid19.who.int/

BILAGA 1

Intervjuguide till målgruppen ledare

1) **Vad är din roll och hur länge har du haft din roll?**

2) **Ledde covid-19 till distansarbete för din del?**
   a) Upplevde du ensamhet, eller en känsla av isolering under distansarbete?
   b) Har arbetet underlättats eller inte?

3) **Hur har covid-19 pandemin påverkat dig känslomässigt? (ex oro, stress, ensamhet..)**
   a) Varför tror du att du fått dessa känslor? Vad har du gjort för att kontrollera detta isåfall?
   b) Varför tror du att du inte känt dessa känslor?

4) **Hur har utförandet av distansarbetet gått anser du? Bättre eller sämre?**
   a) Utifrån ledare och medarbetare (effektivitet, underlättats?)

5) **Känner du att ditt ledarskap har förändrats efter covid-19? I så fall, på vilket sätt?**
   a) Har medarbetarna fått bestämma mer själva/ fritt?
   b) Har ditt sätt att leda blivit mer flexibelt? med tanke på mer distansarbete → mindre kontroll på dina medarbetare.
   c) Annars en kort beskrivning hur det (ledarskap/ arbete) var innan?

6) **Beskriv ditt nuvarande ledarskap (ledarskapsstil). Innan covid-19 pandemin, hade du en annan ledarskapsstil då?**
   a) **Situationsanpassat -** Ledaren anpassar sig utefter situationen, målet är att medarbetarna ska skapa så självständiga beslut som möjligt.
   b) **Styrande/auktoritärt -** Ledaren är högst i näringskedjan och delegerar uppgifter till de anställda. Ledaren har kontroll över medarbetarna.
   c) **Transaktionellt -** Ger belöningar utefter avklarade uppgifter/mål som ledaren har satt upp.
   d) **Transformativt -** En transformativ ledare hjälper sina medarbetare att utveckla sig själva och agerar som en förebild.
   e) **Demokratiskt -** Ledaren strävar efter att alla medarbetare ska vara delaktiga i besluten och värderar kommunikation och kompetens i organisationen.

7) **Hur anser du att du har hanterat covid-19 pandemin?**

8) **Vad anser du en ledare bör ha för egenskaper?**
   a) Bör en ledare ha några specifika egenskaper i kristider? Solidaritet m.m?

9) **Vad anser du har påverkats positivt respektive negativt pga covid-19 pandemin?**
   a) Har du mer behov av kontroll, tillit.
   b) Känsla av gemenskap i teamet?

10) **När det gäller beslutsfattning, hur tycker du att det har fungerat?**
   a) Snabba/långsamma beslut?
   b) Tydliga/otydliga?
   c) Lyssnade du på medarbetarna först och sen tog beslut/ tog beslut direkt och ej lyssnade på medarbetarna.

11) **Om en kris skulle uppstå igen, känner du dig mer förberedd än innan?**
    a) Är det något som även dina medarbetare har förberedelse för? Utbildning?

12) **Gällande ditt ledarskap under covid-19 pandemin, är det något som du känner att du hade förändrat idag och vad isåfall?**

BILAGA 2

Enkät till målgruppen medarbetare

Hej, vi är två studenter från Chalmers tekniska högskola som läser programmet Internationell Logistik (tidigare sjöfart och logistik). Vi läser nu vårt sista år och skriver därmed vårat examensarbete om hur covid-19 påverkat ledarskapet. Vi skulle därför vara tacksamma om du har möjlighet att svara på några frågor gällande detta ämne. Vi vill poängtera att denna enkät är helt anonym.

Vid eventuella frågor:
Pontus Pettersson (pontuspe@chalmers.se)
Louise Rundcrantz (louiseru@chalmers.se)

Tack på förhand!

1) **Orsakade covid-19 arbete på distans för dig?**
    - Ja
    - Nej

2) **Om svar "Ja" på fråga 1. Hur anser du att arbetet har påverkats av distansarbete?**
    - Arbetet har underlättats och blivit mer effektivt
    - Arbetet har inte underlättats och blivit ineffektivt
    - Ingen förändring

3) **Om svar "Ja" på fråga 1. Upplevde du en känsla av ensamhet på grund av distansarbetet?**
    - Ja, ofta
    - Ja, ibland
    - Nej

4) **Hur påverkade covid-19 pandemin dig känslomässigt?** (Flervalsfråga)
    - Stress
    - Oro
    - Ensamhet
    - Opåverkad

5) **Hur anser du att din ledare/chef hanterade covid-19 pandemin?**

Dåligt – 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 – Mycket bra

6) **Hur skulle du beskriva din ledares nuvarande ledarskapsstil?** (Flervalsfråga)
    - **Situationsanpassat -** Ledaren anpassar sig utefter situationen, målet är att medarbetarna ska skapa så självständiga beslut som möjligt.

- **Styrande/auktoritärt -** Ledaren är högst i näringskedjan och delegerar uppgifter till de anställda. Ledaren har kontroll över medarbetarna.
- **Transaktionellt -** Ger belöningar utefter avklarade uppgifter/mål som ledaren har satt upp.
- **Transformativt -** En transformativ ledare hjälper sina medarbetare att utveckla sig själva och agerar som en förebild.
- **Demokratiskt -** Ledaren strävar efter att alla medarbetare ska vara delaktiga i besluten och värderar kommunikation och kompetens i organisationen.

7) **Anser du att din ledare har förändrat sin ledarskapsstil på grund av covid-19 pandemin, vilken stil användes tidigare isåfall?** (Öppen fråga)

8) **Vilka av nedan alternativ anser du har påverkats på ett positivt sätt av covid-19 pandemin?** (Flervalsfråga)
   - Ledarskapet
   - Kommunicering med medarbetare
   - Kommunicering med ledare
   - Motivation
   - Arbetsbörda
   - Känslan av gemenskap i teamet
   - Effektivitet i arbetet (på grund av distans)
   - Flexibilitet i arbete (välja själv om hemarbete)
   - Inget av ovanstående

9) **Vilka av nedan alternativ anser du har påverkats på ett negativt sätt av covid-19 pandemin?** (Flervalsfråga)
   - Ledarskapet
   - Kommunicering med medarbetare
   - Kommunicering med ledare
   - Motivation
   - Arbetsbörda
   - Känslan av gemenskap i teamet
   - Effektivitet i arbetet (på grund av distans)
   - Flexibilitet i arbete (välja själv om hemarbete)
   - Inget av ovanstående

10) **Vad anser du har blivit den största skillnaden/förändringen i ledarskapet efter covid-19?** (öppen fråga)

11) **Slutligen, vad tycker du är viktiga egenskaper som ledare i krishantering?** (öppen fråga)

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2023
www.chalmers.se

CHALMERS