



Försvarshögskolan

Ledarskapsförväntningar inom nya organisationer

En kvalitativ tematisk analys i ljuset av Tillväxtverkets hantering av korttidsstöd under Covid-19-pandemin

Leadership expectations within new organizations

A qualitative thematic analysis in the light of the Swedish Agency for Economic and Regional Growth's handling of Short-term Work Allowance during the COVID-19 pandemic

Karin Andersson

Vårtermin 2022 (VT22)

Magisteruppsats: Ledarskap och ledning

Handledare: Claes Wallenius

Examinator: Erik Berntson

Sammanfattning

I samband med Covid-19-pandemin tilldelades Tillväxtverket uppdraget att ansvara för fördelningen av ekonomiskt stöd för korttidsarbete. Korttidsarbete (även kallat korttidspermittering) kan användas när företag drabbas av tillfälliga ekonomiska problem till följd av att något oväntat händer. Syftet med undersökningen har varit att utforska hur den extraordinära kontexten som Tillväxtverkets upprättade organisation verkat i har påverkat respondenternas ledarskapsförväntningar. En kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer och tematisk analys tillämpades som metodologiskt angreppssätt för studien. Undersökningen består av totalt tolv deltagare, varav hälften gruppchefer (se; ledare) och hälften handläggare (se; följare). Den tematiska analysen genererade tre teman, komplexitet, ledarstilar och den organisatoriska strukturen. Faktorer ur den extraordinära kontexten som identifierats påverkat respondenternas förväntningar gällande komplexitet var resursbrister avseende personal och systemstöd, och osäkerhet kring uppdragets uppskattade tidsomfång. Även externa beslutsfattare såsom riksdag och regering samt det stora inflödet av nyutexaminerade anställda utan tidigare relevant arbetserfarenhet har illustrerats i temat. Det andra urskilda temat var ledarstilar, varav fokus på behovsmallar och att etablera en personlig relation mellan ledare och följare igenkänts. Likaså engagemang för att skapa en stark sammanhållning för att säkra en god arbetsmiljö samt uppföljning och feedback utmärker sig ha påverkat respondenternas förväntningar. Det tredje och sista temat berör den organisatoriska strukturen, såsom beslutsfattande i en top-down modell och den interna kommunikationen. Den arbetsrelaterade förståelsen inom organisationen gällande lägesbilder och informationsdelgivning identifierades dito, och avslutningsvis urskiljs förtroendeskitte med ökad tillit till följarna.

Nyckelord: *ledarskapsförväntningar, krishantering, ny organisation, extraordinär kontext, främjande och hämmande faktorer*

Abstract

During the coronavirus (COVID-19) pandemic, the Swedish Agency for Economic and Regional Growth had the responsibility for the distribution of financial support for short-term work allowance, a support being provided to enable employers to retain their personnel during the pending crisis and to be able to quickly get back to full speed again when the situation improves. The purpose of this study has been to explore how the extraordinary context in which the Swedish Agency for Economic and Regional Growth's established organization has operated, and how it has affected the leader expectations within the organization. A qualitative method with semi-structured interviews and thematic analysis has been applied as methodological approach. The survey consists of a total of twelve participants, of which half are group leaders (see; leaders) and half are case officers (see; followers). The thematic analysis generated in three themes, of which complexity was the first identified. Factors from the extraordinary context that were identified affected the surveyed individuals' expectations regarding complexity were lack of resources regarding staff and system support and uncertainty about the assignment's estimated time range. External decision-makers such as the government, as well as the large influx of newly graduated employees without previous relevant work experience, have also been illustrated in the theme. The second distinct theme was leadership styles, of which the focus on needs templates and establishing a personal relationship between leader and follower is recognized. Likewise, the commitment to create a strong cohesion to ensure a good working environment and feedback stand out to have affected the expectations of the individuals surveyed. The third and final theme concerns the organizational structure, such as decision-making in a top-down model and internal communication. The work-related understanding within the organization regarding common operating pictures and information sharing was identified accordingly, and finally, a change of increased trust in the followers.

Key words: leadership expectations, crisis management, new organization, extraordinary context, restricting and stimulating factors

Förord

Det finns 14 personer att tacka för att denna studie överhuvudtaget kommit till världen. Inledningsvis vill jag tacka min handledare, Claes Wallenius, för välbehövlig vägledning men också för trevliga samtal. Vidare vill jag tacka min chef, Frida Nordström, som visat stor förståelse för uppsatsens omfång och därigenom låtit mig lägga upp mina arbetstimmar desto mer fritt. Sist men inte minst vill jag självklart tacka de tolv respondenterna som deltagit i studien. Det har varit otroligt intressant att få ta del av era reflektioner och upplevelser – berättelser som sedermera ligger till grund för hela uppsatsen. Utan ert intresse, mod och vilja att delta skulle en sådan här undersökningen aldrig kunna genomföras. Därför vill jag rikta ett stort, stort tack till er. Jag hoppas att jag gjort era skildringar rättvisa.

Karin Andersson

24 maj 2022

Stockholm

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

1. Inledning

1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 Covid-19-pandemin: Korttidsarbete.....	1
1.1.2 Korttidsuppdraget genomförande (KTA): Organisationschema.....	2
1.1.3 Korttidsuppdraget genomförande (KTA): Utmaningar.....	4
1.2 Forskningsöversikt.....	5
1.2.1 Krav och förväntningar.....	5
1.2.2 Ledarskap under påfrestande förhållanden.....	8
1.2.3 Systemdesign.....	10
1.3 Syfte.....	12

2. Metod

2.1 Operationalisering.....	13
2.2 Datainsamlingsmetod.....	14
2.3 Deltagare.....	15
2.4 Genomförande.....	17
2.5 Databearbetning.....	18
2.6 Etiska överväganden.....	22

3. Resultat

3.1 Komplexitet.....	24
3.2 Ledarstilar.....	27
3.3 Organisatorisk struktur.....	30

4. Diskussion

4.1 Anknytning till tidigare forskning.....	33
4.2 Diskussion av teman.....	35
4.3 Förslag till framtida forskning.....	39
4.4 Slutsats.....	40

Referensförteckning

Bilaga

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Covid-19-pandemin: Korttidsarbete

När denna studie författas är minnena av Covid-19-pandemin ännu tydliga för de flesta. Det är nämligen bara två månader sedan, den 1 april 2022, som Covid-19 slutade att klassas som en allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom (Krisinformation, 2022). Trots att krisen pågått i närtid så bedöms en tillbakablick värd att inkludera i sammanhanget. I början av januari 2020 delade WHO information om ett sjukdomsutbrott i Wuhan, Kina, och mindre än en månad senare bekräftades den första smittade personen i Sverige. Det är inte förrän i mars 2020, när det första dödsfallet i Sverige rapporteras, som samhället vänds upp och ner (Folkhälsomyndigheten, 2022). Den 16 mars 2020 tilldelade regeringen Tillväxtverket uppdraget att hantera stödet vid korttidsarbete och avdelningen benämnd "Korttidsuppdraget genomförande", som fortsättningsvis i denna studie förkortas KTA, inrättades vid myndigheten. Vid uppdragstilldelningen var myndigheten inte att förstå som en erkänd krishanteringsaktör, utan verkade snarare för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i Sverige. Stödet syftade till att undvika uppsägning av personal under ekonomiskt osäkra situationer, och sålunda erbjöds arbetsgivare att permittera sina anställda. Permitteringen i sin tur innebar att de anställda tilläts gå ner i arbetstid under en period, samtidigt som staten gick in och gav ekonomiskt stöd (Tillväxtverket, 2022a; Tillväxtverket, 2022b, s. 16).

Den 7 april 2020, tre veckor efter att Tillväxtverket meddelats inneha ansvaret att hantera stödet, trädde lagändringarna i kraft och samma dag kunde företagen ansöka om korttidsstöd hos myndigheten. Uppdraget innebar minst sagt en omställning för Tillväxtverket, och att systemstödet kunde lanseras med så kort varsel förklarar genom det faktum att andra delar i utvecklingsarbetet fick vänta. Den korta förberedelseperioden ledde även till att myndigheten

tvingades begränsa vilken data som skulle samlas in från företagen (Tillväxtverket, 2021a, s. 1, 10–13; Tillväxtverket, 2022a; Tillväxtverket, 2022b, s. 17–18; Tillväxtverket, 2022c)

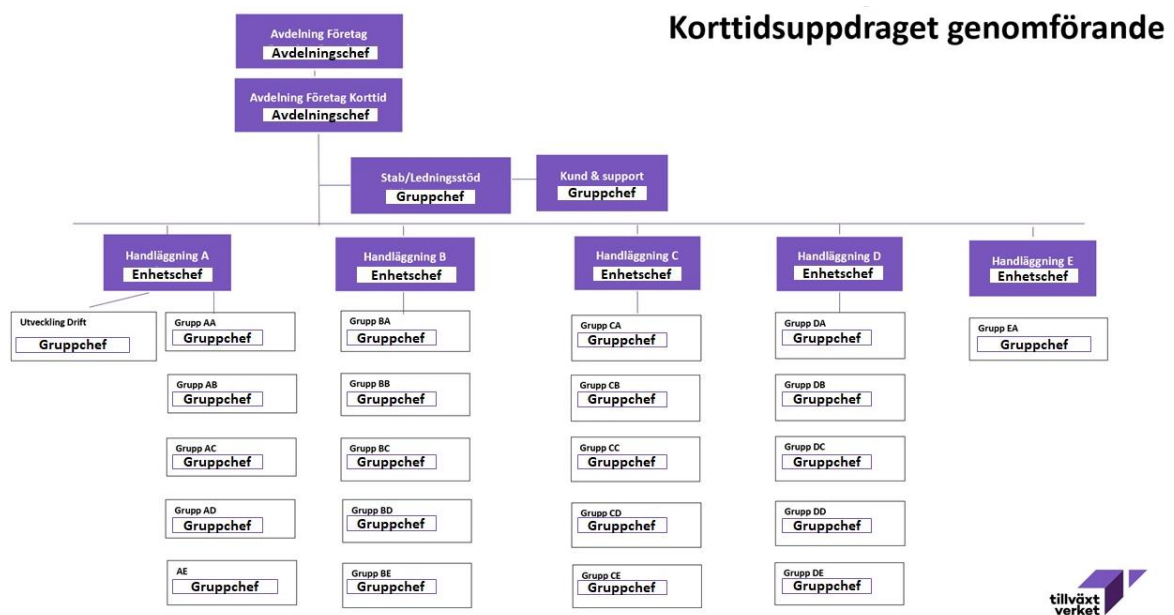
1.1.2 Korttidsuppdraget genomförande (KTA): Organisationsschema

Direktivet från regeringen satte press på Tillväxtverket. Vem skulle egentligen arbeta med stödet? I pandemins begynnelse fanns det få, eller i princip inga, konkreta uppskattningar av mängden personal som krävdes för att bemästra den tilldelade uppgiften. Avdelningen kom initialt att bestå av handläggare från Tillväxtverket, samt av inlånade handläggare från andra myndigheter, såsom Bolagsverket och Skatteverket. Utöver handläggare från offentliga organ rekryterade Tillväxtverket 137 anställda under 2020. I slutet av året bestod KTA av cirka 300 medarbetare (Tillväxtverket, 2021a, s. 11–12), vilka således tillkommit till avdelningen under en tidsperiod om cirka nio månader.

Det tillfälliga stödet kom att förlängas gång, på gång, på gång. Det innebar att arbetet med utbetalning av korttidsstöd fortlöpte under 2021 och var Tillväxtverkets högsta prioritet. Det raskt växande medarbetarantalet ökade behovet av samordning och inriktning, varav tydligare chefsbefattningar inrättades i början av 2021. Detta innebar inte enbart ökad organisatorisk struktur, utan även att ett stort antal medarbetare fick nya arbetsuppgifter och roller. Under de första sex månaderna genomfördes ett flertal organisationsförändringar. Visionen bakom omställningarna framgår bland annat i Tillväxtverkets årsredovisning för 2021, och uttrycks varit att “(...) etablera en sammanhållen och tydlig ledningsprocess”. Myndigheten yttrar även att “(...) ett gott internt samarbete gjorde att hela processen med rekrytering, inlån och introduktion av nyanställda fungerade väl” (Tillväxtverket, 2021a, s. 5; Tillväxtverket, 2022b, s. 84).

Att antyda att organisationen KTA vuxit kopiöst under en kort tid, både sett till arbetsbörda och till antal anställda, är inte en underdrift. Under sin tvååriga levnadsperiod har hundratals anställt till avdelningen som idag består av uppskattningsvis 650 medarbetare (Microsoft

Teams, 2022). Antalet är exklusive de anställda som sagt upp sig under årens gång. Vidare presenteras KTA:s organisatoriska utformning som den såg ut våren 2022. KTA:s organisationsschema har genomgått vissa förändringar sedan avdelningens uppkomst. Upplägget kring medarbetarantal per handläggningsgrupp har dock förblivit relativt oförändrat sedan organisationsförändringarna under 2021.



Figur 1. KTA:s organisationsschema våren 2022 (Microsoft Teams, 2022). De anställdas för- och efternamn har censurerats för att värna om anonymitet. Namnen har ersatts med respektive anställds arbetstitel.

Som speglat i figur 1 ovan så består KTA av fem handläggningsenheter och under varje handläggningsenhet finns det mellan en och fem arbetsgrupper som primärt arbetar med handläggning. Varje grupp har en gruppchef och vid enbart fokus på de nämnda handläggningsenheterna finns det således 22 grupper. Varje grupp består, utöver en gruppchef, av cirka 15 till 25 handläggare. Mot denna bakgrund består den beskrivna delen av organisationen av 22 gruppchefer och cirka 400–500 handläggare (Microsoft Teams, 2022).

1.1.3 Korttidsuppdraget genomförande (KTA): Utmaningar

Att upprätta en helt ny avdelning mitt under en härjande pandemi har dessvärre inte varit smärtfritt. Vikten av att skapa en samsyn kring flexibilitet, att snabbt få en organisation på plats, skapa bra förutsättningar för att hantera uppdraget och parallellt värna om en god arbetsmiljö lyfts som KTA:s utmärkande utmaningar. Årsredovisningen för 2020 uttrycker bland annat att chefsmöten konstaterat att “(...) coronapandemin och arbetet med korttidsuppdraget inneburit stora påfrestningar”. Arbetshälsan tycks dock varit relativt god, med tillägg att “stress och hemarbete varit påfrestande för enskilda individer och för vissa grupper” (Tillväxtverket, 2021a, s. 108–109; Tillväxtverket, 2022b, s. 85).

Att KTA:s arbete med korttidspermitteringen inte varit klanderfritt återges även genom kritik från olika hörn i samhället. Promemoria om ändringar i lagen om korttidsstöd, där stödet föreslagits att förlängas, är exempel på direktiv från regeringen som äventyrat förutsättningarna för arbetet. De komplexa och snabbföränderliga direktiven har utkrävt omedelbar utveckling av rådande systemstöd, något som inte sällan lett till pausad handläggning eftersom befintliga systemstöd varit i behov av omstrukturering. Utöver tekniska hinder har även Högsta förvaltningsdomstolen, Kammarrätten och Förvaltningsrätten haft juridiska invändningar mot Tillväxtverkets hantering. Dessa anmärkningar resulterade i omarbetning, som emellertid orsakade förseningar i handläggningen (Tillväxtverket, 2021a, s. 16–17; Tillväxtverket, 2022e).

I årsredovisningarna från 2020 och 2021 reflekterar Tillväxtverket över uppdraget.

Framgångsfaktorer såsom snabb robotisering av handläggning, digitala arbetssätt, arbete i tvärfunktionella team och flexibla resursanvändningar nämns. Myndigheten betraktar de stora påfrestningarna som bildande och uttrycker att de medfört viktiga lärdomar. Dessa lärdomar förstås att tillsammans med utvecklad och rekryterad kompetens vara viktiga utgångspunkter för myndighetens framtida arbete med kompetensförsörjning (Tillväxtverket, 2021a, s. 5, 108–109). Riksdagen fattade i februari 2022 beslut om att Skatteverket från och med den 1

april 2022 skulle ta över hanteringen av framtida ansökningar av stöd till korttidsarbete (Tillväxtverket, 2022d). Trots beslutet så har Tillväxtverket ännu i uppdrag att ro det pågående stödet i hamn, något som under våren 2022 inte är slutfört.

Likt illustrerat i detta avsnitt så förstås KTA befunnit sig i en extraordinär kontext. Att organisationen tillkom på grund av en pandemi och därefter verkat parallellt med fenomenet förstås inte varit helt enkelt. Det vore därför intressant att studera vilka ledarskapsförväntningar som funnits inom organisationen, och hur förväntningarna påverkats av den extraordinära kontexten. Vidare behandlas tre forskningsområden relaterade till ämnet.

1.2 Forskningsöversikt

Vad har tidigare forskning sagt om krav och förväntningar på ledarskap, ledarskap under påfrestande förhållanden och organisatoriska systemdesigner?

1.2.1 Krav och förväntningar

Vilka krav som följare egentligen ställer på sina nya ledare är inte alltid solklart. Ledare och dess ledarskapsstilar förstås vara betydande för att nyanställda ska få ett bra första intryck av organisationer, varpå ett gott intryck definieras som att relativt snabbt känna sig som en del av den organisatoriska, sociala gemenskapen, konstaterar Shondrick & Lord (2010). I deras undersökning intervjuar författarna nyanställda och undersöker deras reaktioner när förväntningar på ledarskap inte uppfylls. Att ledare visar intresse för att skapa relationer till sina följare förstås som en fundamental åtgärd för att öka chansen att följare både respekterar och agerar enligt sin ledares önskan och order. Studien identifierar tillit, feedback, arbetsförhållanden, kommunikation och tillgänglighet av ledaren med nyanställdas ledarskapsförväntningar. Avsaknad av dessa associeras sålunda till ouppfylld förväntan (Shondrick & Lord, 2010, s. 3–4). Författarna Seele & Eberl (2020) undersöker också vilka konsekvenser som uppstår när nyanställdas förväntningar på ledarskapet inte uppfylls. Här

tycks följaren anta olika angreppssätt för att tackla den ouppfyllda förväntan. Antingen anstränger följaren sig ytterligare för att få ledarens bekräftelse och uppmärksamhet, eller så kan följaren trotsa, ifrågasätta och distansera sig från ledarens beslut. Omsider slutar följaren att prestera, eller säger upp sig från tjänsten. Författarna betonar avslutningsvis att det finns relativt få studier som undersöker huruvida och varför nyanställda förkastar sin chefs ledarskap (Seele & Eberl, 2020, s. 765–771). Unga anställda tycks inte dra sig från uppsägning ifall förväntningarna förblir ouppfyllda, något som även Guerrero, Amoros & Urbano (2021) lyfter i sin forskning. I författarnas studie undersöker de relationen mellan anställdas attityder, organisationsklimat och arbetsmiljö, varpå studien visar att i synnerhet de yngre anställda, se; folk födda 1990 och framåt, påvisar mer benägenhet av att vilja vara involverade i företagssatsningar (Guerrero et al., 2021, s. 51).

Det finns få studier som undersöker ledarskapsförväntningar och lämpliga ledarskapsstilar inom intraprenör-arbeten. Intraprenörer är att förstå som individer som eftersöker potentiella möjligheter i sina arbeten, möjligheter som i sin tur kan leda till innovation. Intraprenörer karakteriseras i en mängd olika litterära verk som riskbenägna, innehavande en stark tro om att de lär övervinna de hinder som finns inom arbetet samt upplever trygghet även i miljöer präglade av komplexitet. Forskning har även visat att unga anställda föredrar självständigt arbete utan hierarkisk kontroll (Deprez & Euwema, 2017, s. 430; Gawke et al., 2018, s. 508; Newman et al., 2018, s. 4). Författarna Deprez & Euwema (2017) har i sin artikel undersökt ledarskapsförväntningar bland unga anställda. Att anställa individer med begränsad relevant arbetslivserfarenhet uttrycks positivt för organisationer eftersom det ökar chansen att de anställda kan betrakta arbetsplatsen med ”nya ögon”. Sålunda kan de unga nyanställda uppmärksamma möjligheter och förbättringsförslag, som anställda med längre arbetslivserfarenhet möjligen har svårare att se. Unga rekryter uttrycks därför ha en förväntan på sig att vara initiativtagande och problemlösande i sitt arbete. De unga anställda uttrycker i författarnas studie att de önskar en personlig anknytning, tillräcklig feedback, frihet, tillit och tydliga instruktioner. Genom att ledaren ägnar tid åt att lära känna sina följare på ett personligt plan, som att åsidosätta tid och fokusera på följarnas karriärutveckling, speglar studien att relationen mellan de två parterna växer sig starkare. Författarna föreslår

avslutningsvis att framtida studier bör fokusera på andra arbetsfärer (Deprez & Euwema, 2017, s. 432–440), förslagsvis där det arbetandes inte arbetat fysiskt på plats. Forskning föreslår även bland annat improvisation som botemedel mot upplevd osäkerhet, och menar att kreativitet och tillåtelse att tänka utanför boxen kommer att ingiva trygghet för den osäkra individen. Uppmuntrande av flexibilitet uttrycks exempelvis vara den viktigaste strategin i en turbulent miljö (Brunsson, 2017, s. 56, 82, 89).

En god arbetshälsa bland medarbetare är väsentligt för företag och organisationer. Bland annat då sämre välmående på arbetsplatsen visat sig ha en negativ påverkan på den anställdes prestation. Kaluza, Weber, Dick & Junker (2020) forskar om hälsofokuserat ledarskap, *eng. health-oriented leadership*, där ledaren värnar om sina följares hälsa genom utökad interaktion. Kommunikationen ter sig här viktig då den underlättar för ledaren att uppmärksamma avvikande signaler i personalens hälsa, vilket ger ledaren bättre förutsättningar för att sedermera kunna interagera på det atypiska beteendet. Författarnas resultat uttrycks vara komplext, eftersom det illustrerar att det hälsofokuserade ledarskapet och dess effektivitet delvis är beroende av följarnas förväntningar. Författarna understryker avslutningsvis att tidigare forskning i ämnet kretsat kring hur följaren reagerat på ledarstilen, och betonar att det finns få studier som belyser effekten på relationen mellan ledare och följare. Mot denna bakgrund föreslår forskarna att framtida studier bör anta ett följarcentrerat perspektiv för att generera viktig information om hur ledare kan vara effektivare i sitt ledarskap (Kaluza et al., 2020, s. 404–405, 418–419).

Hess (2018) undersöker motsägelser mellan autonoma teammedlemmars förväntningar på övre ledares engagemang i team, och uppfattningarna om de övre ledares engagemang som de facto stöter på i arbetet. Resultatet visar att ett tillvägagångssätt för att främja och forma det organisatoriska sammanhanget, så att det överensstämmer med autonoma teammedlemmars förväntningar, vore för ledare att ägna stor uppmärksamhet åt bland annat frekvent kommunikation mellan dem själva och teammedlemmar. Slutligen föreslår författaren att framtida forskning bör undersöka ifall de anställdas förväntningar skiljer sig åt beroende på tjänst inom organisationen (Hess, 2018, s. 292–295).

Författarna Tziner, Kaufmann, Vasiliu & Tordera (2011) tar en närmare titt på hur ledarskapsprocesser påverkar organisatoriska beteenden i olika kulturella miljöer. Att studera organisatoriska värdestrukturer på individ- och gruppnivå uttrycks viktigt då det kan hjälpa ledare att förstå och förutsäga både attityder hos de anställda, som förväntad produktion. Författarna lyfter att forskning inom ledarskapsbeteenden och värderingar inom organisationer är begränsade, då studier främst gjorts inom företag där värderingarna mellan de olika aktörerna varit lika. Forskarna föreslår sålunda att det vore intressant att studera organisationskulturer inom apparater där förväntningarna varierar (Tziner et al., 2011, s. 205–209).

1.2.2 Ledarskap under påfrestande förhållanden

I denna studie associeras organisationens extraordinära kontext med påfrestande förhållanden, som i sin tur karakteriseras genom att situationer är präglade av osäkerhet och tvetydighet. Påfrestande förhållanden uppkommer i oförutsägbara och dynamiska miljöer och äventyrar människors hälsa (Epel et al., 2018, s. 146–147, 162; Fors Brandebo, 2020, s. 576; Geier, 2016, s. 243; Larsson et al., 2018, s. 34; Reed, 2017, s. 108). Covid-19-pandemin associeras i synnerhet med begreppet då det rått ständig osäkerhet kring smittspridningen, begränsningen av smittspridningen och vaccintillgångar. Under en osäker situation kommer individers värderingar att påverka dels vilka beslut de fattar, dels hur de agerar i sin omgivning. Mot denna bakgrund kan en krissituation leda till att det uppstår sammanstötningar mellan ordinarie rutiner och avvikande krav (Hede et al., 2007, s. 16).

Att verka i föränderliga miljöer, oavsett om det innebär att leda eller följa, kan resultera i upplevd stress. Detta behandlar Harms, Credé, Tynan, Leon och Jenug (2017) i sin artikel. Hur stressen uppfattas tycks i mångt och mycket axlas av ledaren, som innehar en viss makt att influera sin omgivning. Stressreaktionen förstås ta olika uttryck, men oavsett utlopp förstås stressen uppstå som ett resultat då ett potentiellt hot antingen är oförutsägbart, okontrollerbart,

eller både och. På arbetsplatser är två former av stress mer förekommande än andra. Jobbstress, som genom sitt begreppsnamn ger en vink om dess betydelse, uppstår från arbetsuppgifter och dess natur. Här omfattas bland annat graden av komplexitet, svårighet och förutsättningarna som individen arbetar under, till exempel tidspress eller icke-optimala arbetsförhållanden. Den andra formen av stress som är relaterad till arbetslivet kallas interpersonell stress. Stressen upplevs här då individen är i konflikt med andra medarbetare, eller känner ångslan av att vara tvungen att uppfylla deras krav eller förväntningar (Harms et al., 2017, s. 179–184).

Geier (2016) i sin tur undersöker kontextens påverkan av upplevt ledarskap. I sin studie forskar författaren om ledarskapsbeteenden bland brandmän verksamma i både normala och mer extrema kontexter. Att ledarskapet är anpassningsbart och att chefen kan leda utefter det behov som finns lyfts vara viktigt när kontexterna varierar (Geier, 2016, s. 237–242). Ledarens förmåga att fatta snabba beslut förstås likaså viktig, och tidsfaktorn liksom beslutens konsekvenser och den komplexa natur som besluten finns i förstås påverka beslutsfattandet. För att överhuvudtaget kunna fatta beslut i komplexa situationer så måste beslutsfattaren utgå från den information som väl är tillkännagiven. Beslutsfattande riskerar annars bli en långdragen process, exempelvis på grund av att beslutsfattare insisterar på att insamla all väsentlig information (Spak, 2020, s. 4; Wallenius; 2017, s. 168–169). Dynamiskt beslutsfattande (DDM) behandlas kontinuerligt i flertalet artiklar och kännetecknas av beslutsfattande i en situation där osäkerhet råder. Kortfattat så definieras DDM av beslutsfattande i en omgivning då flera processer påverkar varandra (Brehmer, 2013, s. 55; Gonzales et al., 2017, s. 714; Spak, 2020, s. 2–3). Beslutsfattande och hållbarhet uttrycks även associerade med varandra eftersom det finns en grundläggande förståelse för att beslut ska vara hållbara och långsiktiga. Litteratur betonar därför att det är viktigt att komma ihåg att snabbt beslutsfattande är essentiellt för att den långsiktiga hållbarheten ska uppnås (Brunsson, 2017, s. 55–56; Schwaninger, 2015, s. 936).

1.2.3 Systemdesign

Då Tillväxtverket och organisationen KTA har rötter i tillväxt och näringsliv, bedöms det relevant att undersöka vad management säger om ledarskap under påfrestande förhållande. Många inslag i den vetenskapliga forskningen tycks vara överens om att hierarkiska system är ogynnsamma i komplexa miljöer. Exempelvis så anses hierarkiska organisationer ta större skada av arbetsbörda, såsom tidsbrist, än icke-hierarkiska. Denna uttryckta problematik framstår primärt bottna i de facto att det finns endast en, eller åtminstone ett fåtal, beslutsfattare inom systemet. Att en ensam beslutsfattare överväger alternativ kan ses som både en tidsödande och kostsam aspekt. I stället föreslår viss forskning om management att kunskap bör vara gränsöverskridande och kunna nyttjas mellan olika akademiska fält. Detta för att minska riskerna att ”glapp” mellan vetenskap och utövande uppstår. Detta perspektiv menas underlätta för organisationer att fatta snabba beslut i dynamiska miljöer, dels då kunskapen om situationen är kommunicerad och förstådd. Dels då det möjliggör för olika verksamheters legitimitet, där de mest pålästa och erfarna inom området anses vara de bäst lämpade att fatta beslut i frågan (Brunsson, 2017, s. 46, 49, 79–80; Denyer et al., 2008, s. 397). Vid hantering av komplexitet involveras fler människor per automatik i ledningssystemet. Ju flera aktörer som är aktiva i processen, desto viktigare är det att informationen är tillräcklig och att kraven på de olika rollerna är tydliga. Komplexitet under ledning karakteriseras primärt genom att bestå av omfattande problem, som involverar många aktörer med egna problem. Ett sätt för att hantera den potentiella problematiken med att ha flera aktörer engagerade uttrycks vara att fördela ansvaret mellan beslutsfattare på olika nivåer (Brehmer, 2013, s. 58–59, 93–94; Persson & Rigas, 2014, s. 103). Genom att involvera fler personer i ledningssystemet blir situationsförståelse (SA) på individuell nivå ännu viktigare. Konceptet innebär i stort att människan förstår vad som pågår i hennes omgivning, och utifrån sin kännedom kan fatta beslut även i dynamiska miljöer. SA består av fyra nivåer, varav den högsta graden innebär att individen har läst av sin omgivning, förstått dess kontext och sålunda kan agera på önskvärd vis som gör att personen undviker att utsättas för skada av eller i sin omgivning. Att en människa behärskar SA är möjligen desto viktigare inom

progressiva organisationer. Detta då organisationerna uppmuntrar till självstyre vilket kräver en viss grad av initiativ av individen (Berggren et al., 2011, s. 852–854; Laloux, 2014, s. 55–60).

Top-down och bottom-up är två organisationsmodeller som har benägenhet att dyka upp i diskussioner kring ledningsstrategier. För att tydliggöra begreppen så innebär top-down i korthet att de högsta organen i en organisation är att betrakta som auktoritära beslutsfattare. Hierarkier med tydliga riktlinjer och policys kännetecknar modellen, där besluten fattas uppifrån och sedan implementeras på nedre led. Fördelen med modellen är att förändringar tenderar att genomföras snabbt. Bottom-up, å andra sidan, är att förstå som raka motsatsen. Där agerar aktörerna längst ner i organisationen beslutsfattare, och ges sålunda både förtroende, frihet och behörighet att fatta de bäst lämpade besluten. Att makten på så sätt delegeras till flera aktörer innebär i sin tur att handlingsfriheten inom organisationen ökar. Nackdelen med modellen är att beslutsfattande tenderar att ta längre tid, emedan fördelen är att besluten oftast blir mer accepterade. Givetvis så finns det finns styrkor och svagheter med båda modellerna, och kontexten vilken de verkar blir avgörande för deras framgång respektive misslyckande (Jacobsen & Thorsvik 2010, s. 128–129; Sannerstedt, 2001, s. 19; Thell & Persson, 2000, s. 12).

Mot bakgrund av tidigare forskning förstås följare anta arbetsrelaterade beteendeförändringar när förväntningarna på ledarskapet dels förblir ouppfyllda, dels skiljer sig åt. Att det finns ett band mellan ledaren och följaren förstås viktigt, i synnerhet för följarens välmående men även för organisationens produktion i sin helhet. Kontexten i vilket ledarskapet och relationsbyggandet tar plats tycks dock tendera att negligeras. Extrema kontexter, som bland annat definieras genom att det existerar ett sorts hot, ställer högre krav på ledarskap än om arbetet föregick under normala omständigheter. Det råder dock lite fokus på extrema kontexter och dess påverkan på ledarskap, understryker Geier (2016, s. 234).

1.3 Syfte

I ljuset av organisationsbeskrivningen och den teoretiska genomgången är syftet med denna studie därför att undersöka hur den extraordinära kontexten påverkat respondenternas förväntningar på ledarskap. Denna studies primära forskningsfråga lyder således:

- *Hur tycks den extraordinära kontexten påverkat respondenternas ledarskapsförväntningar?*

Den huvudsakliga frågeställningen ämnas i sin tur besvaras genom att eftersöka svar på de tre följande underfrågorna:

- *Hur beskriver respondenterna sina förväntningar på ledarskapet inom organisationen?*
- *Hur skiljer sig respondenternas ledarskapsförväntningar åt?*
- *Vad kan förklara att respondenternas ledarskapsförväntningar skiljer sig åt?*

2. Metod

2.1 Operationalisering

Extraordinär kontext

Den extraordinära kontexten avser spegla den övergripliga kontexten som organisationen befunnit sig i, och består sålunda av både den utom-organisatoriska och inom-organisatoriska kontexten. Med 'utom-organisatorisk kontext' åsyftas bland annat det faktum att organisationen både uppkommit och varit verksam under en samhällelig kris, eftersom Covid-19-pandemin äventyrade förutsättningarna för både folkhälsan och folkhälsoarbetet i Sverige. Den 'utom-organisatoriska kontexten' kan sålunda förstås som en påverkande faktor bortom organisationens kontroll. Utöver den utom-organisatoriska kontexten så definieras den 'inom-organisatoriska kontexten' i denna essä med påverkande faktorer som existerat inom organisationen. Här åsyftas exempelvis organisationens snabba rekryteringar för att täcka behovet av att etablera en välfungerande och effektiv apparat. Att en majoritet av de hemarbetande bestått av nytexaminerade universitetsstudenter emedan gruppcheferna rekryterats internt bedöms även relaterat till den inom-organisatoriska kontexten.

Ledare och följare

Ledarskap och följarskap är dynamiska och socialt konstruerade processer, varav ledarskap är att förstå som ett utbyte mellan ledare och följare (Shondrick & Lord, 2010, s. 3–4). Det finns flera definitioner av ledarskap och en övergripande förståelse tycks vara att ledarskap är en kommunikationsprocess där en individ influerar och har inflytande över grupper, möjliggör för grupper att organisera sig samt skapar förutsättningar för människor att växa både individuellt och kollektivt, i syfte att uppnå önskade och gemensamma mål (Pendelton & Furnham, 2012, s. 2; Northouse, 2016, s. 6). Då det dessvärre inte finns en komplett fastställd definition av begreppet så kommer denna essä i stället att fokusera på vad som finns sagt om

chefer. En chef kan nämligen definieras genom att i sin position inom organisationen axla ett organisatoriskt ansvar i form av att fullfölja och slutföra uppdrag. Måluppfyllnad och att följa regelverk förstås också som utmärkande arbetsfokus, där chefen ska arbeta på ett så sätt att denna skapar förutsättningar för följarna att klara av sina uppdrag (Yukl, 2008, s. 492). Följarskap är aningen svårare att definiera, dels eftersom det är mer informellt, dels beroende av att det råder en statusskillnad mellan följaren och ledaren. I korthet går det att förstå följarskap i relation till en existerande ledare, som följaren lyder under (Uhl-Bien & Pillai 2007, s. 16).

2.2 Datainsamlingsmetod

Den teoretiska genomgången har i denna studie bidragit till att formulera undersökningens forskningsfrågor, då ledarskapsförväntningar ämnades att studeras. För att få en djupare förståelse för respondenternas förväntningar på ledarskap så tillämpades kvalitativa intervjuer som metodologiskt angreppssätt. Den kvalitativa forskningen är nämligen nyfiken på människan och hennes uppfattning om sin omgivning. Läran tillåter utforskning av de upplevelser och återberättelser som gömmer sig bakom de kortfattade svaren, där oväntade och avvikande svar tillför djup i undersökningen (Vetenskapsrådet, 2017, s. 9). Valet av intervjustudie bottnar i att det uppfattats som en förutsättning för att ledarskapsförväntningarna överhuvudtaget skulle kunna undersökas, och således även som det mest lämpliga valet. Denna studie hoppas att genom en noggrann och tydlig genomgång av den tematiska analysen dels tydliggöra hur materialet har värderats, dels tydliggöra vilka avvägningar som gjorts. Detta för att uppfylla kriteriet om transparens.

Det empiriska materialet för denna studie utgörs av intervjuer som primärdata. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att det finns en förutbestämd struktur med formulerade intervjufrågor. Utifrån vad respondenterna önskat berätta så kan dock författaren välja att bortse från den förutbestämda strukturen och öppna upp för diskussion för nya, för ämnet relevanta, ämnen som dykt upp under intervjuens gång (Bryman, 2011, s. 301;

Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2013, s. 40). Med andra ord så har intervjupersonernas återberättelser legat som grund för undersökningen, vilket ergo kännetecknar det metodologiska angreppssättet genom både flexibilitet och anpassning.

2.3 Deltagare

Författaren till denna studie har haft en inblick i den undersökta organisationen eftersom personen själv är verksam inom KTA. Vid undersökningstillfället, våren 2022, fanns det totalt 22 gruppchefer inom organisationen. För att minska risken för uppstådd partiskhet så exkluderades tre gruppchefer från att tillfrågas att medverka i undersökningen, ty författaren av denna undersökning vid författartillfället hade en vänskapsrelation till dem. Detta utmynnade i ett totalt tillfrågat gruppchefsantal om 19 personer, varav tio kvinnor och nio män. Cirka 30 handläggare exkluderades från att motta förfrågan om att medverka i studien av samma skäl. Övriga medarbetare som inte tillfrågades att intervjuas för denna undersökning har andra arbetsuppgifter inom organisationen som för denna studie inte bedömts relevanta att studera. Således efterfrågades inte deras deltagande.

I det forum där alla arbetandes inom KTA ska vara samlade så finns det i dagsläget totalt 659 medarbetare (Microsoft Teams, 2022). Ovan beskrivna bortfall ledde till att totalt 423 handläggare respektive 19 gruppchefer tillfrågades att delta i studien. Siffrorna speglar att 67 procent av KTA:s totala organisation inbjöds att medverka i studien. Totalt återkopplade 43 personer och meddelade sitt intresse för att delta. Vid selektion av tolv deltagare ur 43 gensvar fanns det två primära fokus. Det första fokuset var att handläggaresrespondenterna inte skulle vara i beroendeställning till någon av de deltagande gruppcheferna, eller vara i beroendeställning till författaren av denna studie. Det andra fokuset var att det skulle finnas en variation mellan respondenternas anställningsperiod. Idén var att uppnå en balans där respondenterna hade allt från två års erfarenhet till sex månaders erfarenhet inom organisationen. Detta för att skapa en mångfald och öka chansen att få flera och bredare perspektiv.

Totalt deltog tolv respondenter i undersökningen. Dessa tolv utgörs av sex gruppchefer, respektive sex handläggare. Enbart arbetstitel, antingen gruppchef eller handläggare, har använts som beteckning för respondenterna. Detta eftersom flera av de deltagande efterfrågat att anonymiteten för studien skulle hålla hög kvalitet, något som författaren respekterat och haft för avsikt att efterleva. Sålunda har sex gruppchefer intervjuats, varav en majoritet varit män. Därmed behöver denna undersökning ta avstånd från att studiens resultat tolkas utifrån ett genusperspektiv. Initialt fanns det en vision om att gruppchefsrespondenterna skulle bestå av en jämn fördelning kvinnor och män, men av de totalt 19 tillfrågade gruppcheferna var det färre kvinnor än män som önskade medverka i studien. Enbart 19 gruppchefer förfrågades att delta i undersökningen, vilket är relativt få tillfrågade i relation till antal handläggare som mottog samma invitation. Sålunda ansågs det inte finnas något större värde i att reflektera över respektive gruppchefs lämplighet. Alla gruppchefsrespondenter har antagits kvalificerade för studien och väl lämpade för att diskutera uppsatsämnet. Totalt har även sex handläggare intervjuats för studien och har bestått av en jämn fördelning kvinnor och män.

Tjänst/benämning	Förkortning	Avrundad tid inom organisationen	Tidigare (relevant) arbetslivserfarenhet	Anställningsform inom organisationen
Handläggare 1	HL1	8 mån (sedan 2021)	Ja	Inlånad (från annan myndighet)
Handläggare 2	HL2	2 år (sedan 2020)	Ja	Visstid
Handläggare 3	HL3	1 år (sedan 2021)	Ja	Visstid
Handläggare 4	HL4	1 år (sedan 2021)	Nej	Visstid
Handläggare 5	HL5	1,5 år (sedan 2020)	Nej	Visstid
Handläggare 6	HL6	6 mån (sedan 2022)	Nej	Visstid
Gruppchef 1	GC1	2 år (sedan 2020)	Ja	Visstid
Gruppchef 2	GC2	2 år (sedan 2020)	Nej	Visstid
Gruppchef 3	GC3	2 år (sedan 2020)	Nej	Visstid
Gruppchef 4	GC4	2 år (sedan 2020)	Ja	Visstid
Gruppchef 5	GC5	2 år (sedan 2020)	Ja	Visstid
Gruppchef 6	GC6	1,5 år (sedan 2020)	Nej	Visstid

Figur 2. Tabell över deltagande respondenter.

2.4 Genomförande

Samtliga tolv intervjuer skedde digitalt. Under intervjutillfällena meddelade författaren att intervjuerna skulle spelas in genom en diktafon, varav samtliga respondenter gav sitt samtycke. Varje intervju tog mellan 25 och 45 minuter att genomföra. Författaren meddelade deltagarna att de skulle motta ett utkast av undersökningen innan den slutgiltiga versionen lämnades in. Detta i syfte att öka chansen att samtliga deltagare kände sig bekväma med sitt deltagande och de inkluderade intervjuicitaten.

Som tidigare redogjort så fanns det en förutbestämd struktur för intervjuerna, en struktur som tilläts omkastas ifall den visat sig oändamålsenlig. I vissa fall var intervjuguiden mer nödvändig än andra, men i de flesta fall berörde och besvarade respondenterna intervjufrågorna under samtalets gång utan att varje enskild fråga behövde ställas.

Respondenterna berörde även ämnen som inte är inkluderade i resultatet, och exkluderingen beror på att ämnena inte diskuterades i så stor utsträckning att de bedömdes relevanta nog att presentera som kategorier i analysen.

Inledningsvis ombads respondenten att berätta om sin anställning inom organisationen. Här var i synnerhet typ av tjänst, anställningsperiod och tidigare relevant arbetslivserfarenhet av betydelse. Deltagarna delgav annan fakta, såsom ålder, tjänstgöringsort och arbetsgrupp, men detta har exkluderats från undersökningen i avsikt att respondenterna förblir oidentifierbara. Under det första ämnet tillfrågades respondenterna att blicka tillbaka på sin första tid inom organisationen och reflektera över sina förväntningar på sig själva, sin närmaste chef och organisationen. Det andra ämnet behandlade de speciella förutsättningarnas påverkan på intervjupersonernas arbetssyssla, såsom distansarbete, pågående pandemi, relation till sina medarbetare, arbetsmiljö, och att organisationen var ny. Det tredje ämnet berörde interna beslut, intern kommunikation och den organisatoriska strukturen, där respondenten uppmuntrades reflektera över KTA:s konstruktion. Det fjärde ämnet innebar kort och gott att

intervjupersonen tilläts att tillägga något valfritt, förnämligast något ämne som ännu inte diskuterats. Intervjuguiden finns bifogad i sin helhet längst bak i denna uppsats.

2.5 Databearbetning

Tematisk analys (TA)

När materialet insamlats så var det dags att evaluera och tolka data. I detta skede är forskarens primära uppgift att analysera vad respondenterna faktiskt återberättat. Mot denna bakgrund så är intervjuцитaten som finns presenterade i analysen respondenternas egna, medan tematiseringen av materialet genomförts av författaren. Tematiseringen av materialet har behandlats genom tematisk analys (TA), vilket är ett metodologiskt verktyg som tillämpas för att identifiera och analysera mönster. Denna mönstersökning kretsar i sin tur kring att identifiera teman som av författaren bedöms möjliga att relatera till ämnet. Genom en noggrann övervägning av de olika teman, som hur de kan samspela eller isoleras från varandra, hoppas denna studie att den tematiska analysen producerat ett så inkluderande resultat som möjligt (Braun & Clarke, 2006, s. 78–80, 89–91; Vetenskapsrådet, 2017, s. 20). Med denna metodologiska redogörelse och den teoretiska genomgången i beaktning så är denna studie därför att förstå som en deduktiv tematisk analys.

Intervjusvaren för denna studie har bearbetats genom Braun & Clarkes (2012) beskrivning av metoden. Detta då de två forskarna beskriver dels vad metoden faktiskt innebär, dels hur den praktiskt används i forskning. TA är fördelaktig som metod när det finns intresse av att identifiera vad data faktiskt säger, samt undersöka vad som kan uttolkas ur data. För att öka chansen att den tematiska analysen håller god kvalitet bör författaren undvika att omskriva det insamlade data. Detta då parafraisering kan leda till att viktiga budskap uttryckta av respondenterna faller mellan stolarna, och att författarens eget tycke i stället styr studien. För att säkra forskningskvalitén föreslår författarna även att argumenten bör stärkas genom att citera respondenterna genom deras intervjusvar. I enlighet med vad Braun & Clarke (2012) förespråkar i sin artikel så ämnar denna studie följa de beskrivna rekommendationerna. För att

det metodologiska angreppssättet ska anses framgångsrikt så är det väsentligt att författaren redogör för sina beslut under analysens gång. Användandet av TA innebär nämligen att författaren gör en drös av avväganden under databearbetningen, bedömningar som emedan måste tydliggöras för att läsaren å ena sidan ska ha en chans att förstå innehållet, å andra sidan ska kunna legitimera processen. För att författarens olika bedömningar ska bli så tydliga som möjligt så delar Braun & Clarke (2012) in den tematiska analysen i sex faser (Braun & Clarke, 2012, s. 58–60, 69–70). För läsvänlighetens skull så kommer de sex faserna härnäst att presenteras och benämnas som steg.

Steg 1: Bekantning med data

Det första steget innebär att läsa materialet och att markera ord ur sin data. Antecknandet förstås vara en viktig åtgärd för att kunna analysera och reflektera över vad data faktiskt uttrycker. Först när författaren har bekantat sig med innehållet så kan svarens relevans, eller irrelevans, identifieras (Braun & Clarke, 2012, s. 60–61). För denna studie innebar det inledande steget att transkribera intervjuerna i ett och samma dokument, för att sedan läsa igenom intervjusvaren och markera vad som bedömts vara utmärkande och upprepade ordval. Transkriberingsprocessen av de tolv respondenternas intervjusvar var tidskrävande, men givande, då transkriberingen tillät författaren att gång på gång vara uppmärksam för deltagarnas reflektioner.

Steg 2: Generering av initiala koder

Det är under det andra steget i den tematiska analysen som den systematiska processen inleds, eftersom det är dags att koda data. Idén med kodningen är att identifiera och sålunda sätta en beteckning på något som utmärkt sig i underlaget. I detta steg blir författarens tolkning av materialet ytterst avgörande för studiens slutprodukt. Braun & Clarke (2012) uttrycker dock att koder nästan alltid är influerade av både det deskriptiva och interpretativa och att det viktigaste dels är att koderna som utvalts är relevanta för forskningens syfte, dels att koderna är av inkluderande och systematisk karaktär (Braun & Clarke, 2012, s. 61–63). Med

intervjufrågorna och studiens syfte i åtanke så kodades vad som bedömdes vara av relevans. Samtliga av de tolv respondenternas intervjuvar lästes igenom flera gånger och utmärkande ord underströks kontinuerligt.

Steg 3: Eftersökning av kategorier

I den tematiska analysens tredje steg börjar kategorier eftersökas. Kategorier i sin tur uppstår genom att forskaren analyserar sin kodning och eftersöker likheter och överlappningar mellan koderna. Det undersöks till exempel huruvida det finns några bredare och mer generella teman i kodningen. Vänligen se figur 3 nedan som illustrerar en respondents intervjuvar, samt hur kategorierna identifierats. Ett viktigt fokus under det tredje steget är att reflektera över hur de olika kategorierna tillsammans kan ge läsaren en översikt och bredare förståelse för underlaget (Braun & Clarke, 2012, s. 63–65). Totalt hade 156 koder markerats i dokumentet med samtliga tolv transkriberade intervjuer. Dessa koder analyserades emedan enligt beskriven princip, där både olikheter och likheter undersöktes. I enlighet med vad Braun & Clarke förespråkar (2012, s. 65) så ämnar denna studie hålla sig inom ramen av två till sex presenterade teman.

<i>Intervjucitat</i>	<i>Kod</i>	<i>Kategorier</i>
HL1: "Det var ju väldigt luddigt . Det var väldigt lite information egentligen som vi fick tillgänglig innan. Men, vad jag förstod var att det var en organisation som har en väldigt stor arbetsuppgift som ska hanteras på väldigt kort tid , kort inlärningsperiod, börja leverera efter en vecka. (...). Det skulle gå väldigt fort och ställas krav på mig att vara snabb in i arbetsuppgifterna och också vara förändringsbenägen att saker och ting kommer att ändras under resans gång".	"Luddigt" "Väldigt lite information" "Väldigt stor arbetsuppgift" "(...) som ska hanteras på väldigt kort tid" "(...) Ställas krav på mig" "Vara förändringsbenägen"	Initiala oklarheter Informationsbegränsat Effektivt arbete Tidsfaktorn Prestationskrav Flexibilitet

Figur 3. Illustration av koder och kategorier. [HL1 återberättar om sitt första intryck av organisationen].

Steg 4: Granskning av potentiella kategorier

Det fjärde steget innebär kort och gott att kontrollera kvalitén på sina kategorier och dess relation till materialet. Kategorier kan bli underteman, och koder kan flyttas och hamna under andra grenar. Kontrollerandet som sker under det fjärde steget innebär i stora drag att säkerställa att det identifierade speglar underlaget, så att läsaren får en så korrekt uppfattning av materialet som möjligt (Braun & Clarke, 2012, s. 65–66).

Steg 5: Definiering och benämning av teman

Det näst sista steget är inte mer komplicerat än det låter, utan syftar i synnerhet till att definiera och namnge teman. 'Vad utmärker temat?' och 'vad är relevant och användbart för att besvara frågeställningen?', är två lämpliga funderingar i sammanhanget. Författarna betonar att teman bör ha ett fokus, är relaterade men inte överlappande samt adresserar till forskningsfrågan. Det förstås även viktigt att formulera teman som fångar läsaren genom att vara informativa, koncisa och effektfulla (Braun & Clarke, 2012, s. 66–69).

Steg 6: Producering av resultat

Braun & Clarke (2012) beskriver slående nog den tematiska analysens sista steg som "not a phase that only begins at the end". Det kvalitativa studiet inleds med slarvigt skrivna anteckningar, för att sedan utmynna i en mer formell process där analysen ges struktur. Historien bakom resultatet, kodningen, tematiseringen och författarnas bedömningar står därför inte utanför slutresultatet, utan ger läsaren en viktig förståelse för diskussionens resonemang (Braun & Clarke, 2012, s. 69).

2.6 Etiska överväganden

Likt tidigare nämnt så har författaren av denna studie haft en inblick i den undersökta organisationen, eftersom personen arbetar inom KTA. Det bedöms därför värt att poängtera att det funnits vissa begränsningar med att undersöka ledarskap inom en organisation där författaren själv är verksam. Uteslutningen av de i synnerhet 33 medarbetarna bottnar i en eftersträvan om att minska risken för att partiskhet uppstår som sedermera präglar resultatet. Visionen med intervjustudierna har varit att frambringa så reflekterande svar som möjligt från respondenterna. Genom att enbart intervjua medarbetare som saknar både personlig- och arbetsrelaterad koppling till författaren, har risken för underliggande oro rörande till exempel förtroende och karriärmöjligheter hos respondenterna avsetts att minskas.

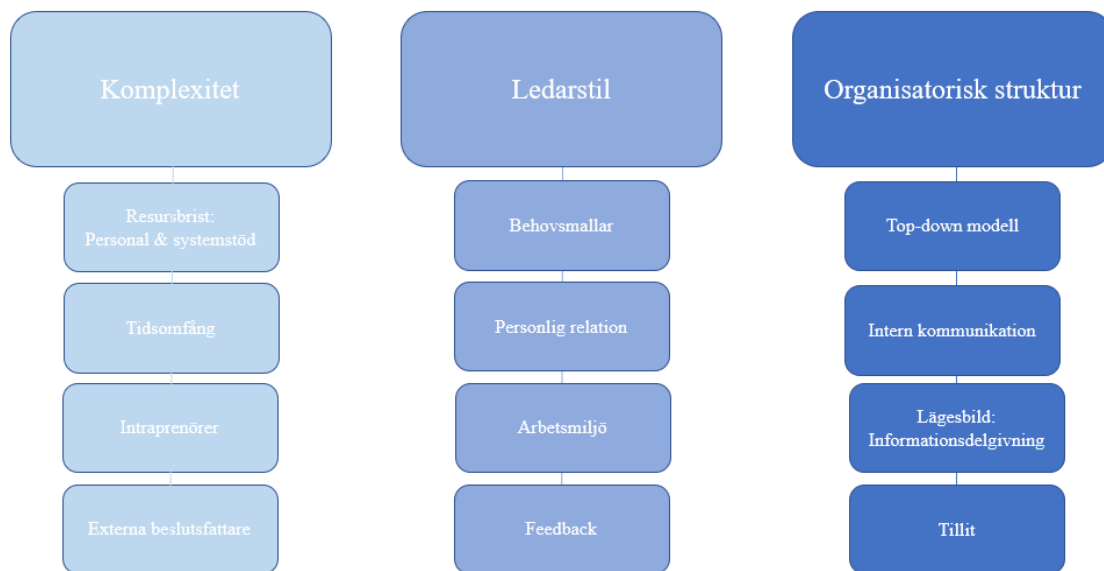
Undersökningen vill även betona att deltagarna i studien består av ännu anställda inom myndigheten. Samtal med tidigare anställda, det vill säga som valt att säga upp sig, hade eventuellt gett ett annorlunda resultat med skilda förväntningar och upplevelser.

Likaså vill studien betona att samtliga tolv respondenter arbetar i olika arbetsgrupper. Intervjupersonerna har därför inte varit i beroendeställning till varken författaren av denna studie eller till de övriga intervjupersonerna. En ömsesidig och delad upplevelse uppkommer sålunda inte av en slump, då respondenterna inte arbetade tillsammans vid intervjutillfället. Den avsiktligt separerade deltagarskaran avser sålunda ökat graden av organisatorisk representation.

För denna studie mottog deltagarna en samtyckesblankett, varpå samtliga tolv respondenter signerade formuläret. Att samtycket sker skriftligen är ett tillvägagångssätt för att öka chansen att informanten är väl informerad om sin medverkan, men även betryggande för forskaren som vet att forskningen kan bedrivas på lika principer (Vetenskapsrådet, 2017, s. 26–28). Mot denna bakgrund bedöms samtyckesprincipen finnas.

Denna studie, liksom de flesta studier, har varit i en ständig kamp mot klockan. Om de tidsmässiga förutsättningarna varit bättre så hade undersökningen gladeligen öppnat upp för fler än tolv medarbetare till att medverka. Ett dygn efter att förfrågan om deltagande i studien mejlats ut så hade 22 personer meddelat sitt intresse. Ergo tolkas gehöret illustrera att det finns en entusiasm av att diskutera förväntningar på ledarskap ytterligare. Denna studie bör därför betraktas behandla toppen av isberget, ty vill betona att det förmodligen gömmer sig intressanta och lärorika återberättelser även under ytan.

3. Resultat



Figur 4. Tematisk karta: Faktorer ur den extraordinära kontexten som identifierats påverkat respondenternas förväntningar.

I denna undersökning har den tematiska analysen genererat i tre identifierade teman med totalt tolv tillhörande kategorier. Den extraordinära kontexten tycks ha påverkat respondenternas förväntningar i synnerhet genom uppdragets komplexitet, gruppchefernas ledarstilar samt genom den organisatoriska strukturen. Vidare kommer varje tema att redogöras med respondenternas uttalanden som grund.

3.1 Komplexitet

Den första identifierade temat berör komplexitet och framstår ha att göra med uppdragets natur. Respondenterna som varit aktiva sedan organisationens begynnelse talar om resursbrist, både av personal och systemstöd. Den första tiden ger intryck av att präglats av osäkerhet, både i hur uppdraget överhuvudtaget skulle kunna genomföras med ett systemstöd under

konstruktion, vilka som skulle arbeta med stödet samt tidsuppskattningen gällande hur länge arbetet med uppdraget beräknades pågå. Likt illustrerat i figur 2, tabell över deltagande respondenter, så har samtliga av gruppchefsrespondenterna antingen varit verksamma sedan uppstarten av organisationen eller åtminstone under organisationens första levnadsår. Samma princip gäller för de handläggare som anställdes under 2020. Se följande exempel på citat från två respondenter som arbetat sedan 2020.

GC5: "Vi uppfann ju hjulet hela dagarna. Vi hade ju aldrig gjort det här. (...). Normalt sett så skulle jag tro att bara sätta upp systemet skulle ta ett eller 1,5 år".

HL5: "Det var väldigt utmanande. (...) Man gick igenom en pandemi och man visste inte riktigt hur det skulle påverka företagen".

Rekryteringarna till myndigheten förstås varit både flertaliga och omfattande under organisationens levnadstid. HL2 uttrycker att "det har varit ganska stor rulljans bland medarbetarna. Många som slutar, många omgångar med nya. Ja, det har gått en massa värdefull tid till att lära upp folk som ändå inte är kvar här". Merparten av de nyanställda uttrycks varit nyutexaminerad i avsaknad av tidigare relevant arbetslivserfarenhet. Att medarbetarna som väl arbetat kvar varit oerfarna inom både handläggning och myndighetsvärlden beskrivs dock inte varit ett hinder, snarare tvärtom. Samtliga av de intervjuade beskriver nämligen sina kollegor med ordval som "kompetenta", "duktiga", "intelligenta", "drivna", "flexibla" och "förändringsbenägna".

När respondenterna ombads att reflektera över sina förväntningar på sig själva så yttrar samtliga nyutexaminerade att de bland annat förväntade sig att göra sitt bästa, att jobba hårt och att ta tillfället i akt att utvecklas genom att arbeta med nya arbetsuppgifter. Se exempel genom citat av GC2 och GC6: "Jag tänkte 'det här klarar jag utmärkt', och det tycker jag att jag gjort hittills", samt "Jag hoppades på att kunna prova en massa olika, nya saker". Ur respondenternas intervjuvar identifieras sammanfattningsvis självförtroende, nyfikenhet, ansvarstagande och noggrannhet.

Vidare utmärker sig komplexiteten kring uppdragets natur genom de övriga sex respondenterna, som alla hade tidigare relevant arbetslivserfarenhet och som inte anställdes direkt från studier. Det framgår finnas likheter mellan de nytexaminerades beskrivna eftersträlvade prestationer, då även nedanstående intervjusvar igenkänns med ansvarstagande och nyfikenhet.

GC5: ”Jag hade ingen ledarerfarenhet innan jag blev gruppchef, och det är ju en sån här grej man funderat på, ‘kommer jag vara världens bästa chef?’. Jag kan ju även vara världens sämsta, men det vore kul att testa på och se vad man ställs inför. (...) Förväntningarna var väl från min sida egentligen så här, ‘hur ska jag vara chef?’”.

HL2: “Jag hade inga förväntningar på stödet, men jag hade stora förväntningar på mig själv och jag tog ganska mycket ansvar”.

Att uppdraget inneburit flera beslut från externa beslutsfattare associeras också med respondenternas förväntningar i relation till den extraordinära kontextens komplexitet. Med externa beslutsfattare avses här dels regering och riksdag som förlängt stödet i flera etapper, dels juridiska organ som haft invändningar mot Tillväxtverkets hantering. Flera av respondenterna uttrycker att förhålla sig till direktiven inneburit att tjäna snabba svängningar, agera i enlighet med beslut trots att de ibland varit oönskade, samt att tackla stress då arbetsmiljön tycks blivit bortprioriterad.

GC6: ”Det har inneburit att vi har fått ändra arbetet ganska snabbt, ganska många gånger, vilket i sig resulterat i stress”.

HL3: “(...) Man är också lite bakbunden av de lagrum som har getts och de snabba besluten som krävdes från riksdagen”.

3.2 Ledarstilar

Denna undersökningens andra identifierade tema behandlar de olika ledarstilarna och ledaregenskaperna som delgivits av respondenterna. Många av ledarna inom organisationen förstås saknat arbetslivsrelaterad ledarerfarenhet innan de tillträdde som gruppchefer. Utöver en ledarskapsutbildning som genomfördes i samband med tillträde av tjänsten, framstår cheferna i mångt och mycket själva getts frihet att konstruera sitt eget ledarskap utan hårda riktlinjer från ledningen. I synnerhet GC4 nedan bedöms summera de övriga respondenternas reflektioner om gruppchefernas fria tyglar väl.

GC4: Alla gruppchefer pratar med varandra, så man utbyter ledarskapserfarenheter. Mycket mer än vad jag uppfattar att man gör i andra organisationer, vilket är positivt för man lär sig från andras misstag. Men frågan är om det hade behövts göras misstag om vi haft mer vägledning från annan ort. (...) Det kan vara positivt att organisationen har förtroende för dig som ledare, att du får möjlighet att pröva och ompröva. Det innebär också en större risk för medarbetarna”.

Att ges fria händer kring hur personalen ska ledas har illustrerat olika typer av intervjusvar, speglades olika typer av angreppssätt för att hantera uppdraget. Både gruppchefs- och handläggaresrespondenterna lyfter både önskvärda och mindre uppskattade ledarstilar. Vikten av behovsmallar, som här definieras som att se efter sin personals behov och sedan arbeta för att uppfylla behoven, diskuteras av samtliga respondenter. Avsaknad av gehör för sina behov uttrycks resulterat i missnöje och försämrad arbetshälsa.

GC2: “Jag brukar fråga mina handläggare, ‘skulle du vilja lägga upp ditt arbete annorlunda?’, ‘vad skulle du vilja bli bättre på, lära dig, eller sluta göra?’”.

HL5: ”Jag har fått förändrade uppgifter att göra och blir hörd på ett helt annat sätt. Jag har trivts mycket bättre sedan jag fick gehör för mina behov, vilket har gjort det mycket enklare, och alltså mycket roligare att utföra arbetet”.

Intervjusvaren speglar även att en personlig relation mellan gruppcheferna och handläggarna varit förmånligt för respondenternas förväntningar. Detta eftersom att etablera en personlig relation utkräver att det de två parterna kommunicerar regelbundet. Deltagarnas relationer till sina överordnade chefer verkar dock ha gått upp och ner under organisationens levnad. Under samtliga respondenters första tid inom KTA tycks kontakten med chefen varit begränsad. Den begränsade kontakten förklaras delvis genom funktionen mentorskap. Mentorskapet förstås utgöras av handläggare som under ungefär tre till sex veckor har i uppgift att introducera de nyanställda till organisationen med allt vad det innebär, såsom upplärning av handläggningssystem och etablering av social gemenskap. Mentorerna verkar inte gått någon ledarutbildning innan sitt handledaruppdrag, men samtliga respondenter som diskuterar ämnet lyfter att mentorerna utför ett bra jobb. Majoriteten av respondenterna understryker även att mentorerna i praktiken axlar de nyanställdas inlärningsprocess och i viss mån även välmående under de första veckorna. Gruppcheferna beskrivs sålunda inledningsvis som distanserad av respondenterna, men i de flesta fall upprättas en godare relation under anställningens gång. HL1 bedöms summera vissa respondenters kommentarer angående den första tiden inom organisationen väl.

HL1: “Under de första veckorna så var det initialt lite kontakt med chefen. Och sen så kan man säga att vi inte såg röken av gruppchefen, utan det var mer våra mentorer. (...) Det klart att det var lite synd att jag egentligen aldrig hade något samtal överhuvudtaget med min chef under de första sex veckorna”. (...) Förväntningarna på gruppchefen var att lösa problem som uppkommit, framför allt av teknisk natur. (...) Det klart att det varit kul att fått någon form av återkoppling överhuvudtaget. (...) Men jag hade en väldigt bra mentor som tog hand om oss”.

För deltagare som varit verksamma inom KTA sedan 2020 speglas en mindre smickrande verklighet. Under stödets början verkar enhetschefer agerat handläggares närmaste chefer, något som resulterat i relativt begränsad kontakt och komplett utebliven feedback. Det distanserade chefskapet associeras även med avsaknad av uppföljning och brist på kontroll, varav deltagare som anställdes under 2020 återberättar om övertidstimmar som skenat i väg och upplevd stress. Även om den organisatoriska strukturen tycks ha förtydligats på många

håll inom organisationen så verkar vissa frågetecken ännu kvarstå. Gruppchefernas reella roller framgår ännu inte vara helt solklara.

GC3: “(...) Jag hade inte nära kontakt med min närmsta chef så pass mycket som man kan önska i början. (...) Vi hade alltid någon som man kunde vända sig till och som kontrollerade ‘hur går det?’ generellt. Men det var inte direkt några personalfrågor”.

HL2: “Enhetschefen var närmsta chef till en början, och enhetschefen hade ju så många under sig (...). Ingen hade kontroll på mig eller alla mina övertidstimmar, de bara exploderade. Jag var oerhört stressad och det hämmade verkligen min hälsa. (...) Jag vet knappt vad en gruppchef gör idag, vad är deras arbetsuppgifter?”.

Den personliga relationen mellan ledare och följare förstås dock emellertid ha förbättrats genom en mängd olika åtgärder. En del gruppcheferns respondenter pratar om teambuilding-övningar och flertal av deltagarna lyfter digitala fikatillfällen. Genom kontinuerliga, digitala avstämningssamtal förstås gruppcheferna få en uppfattning om sin personals inställning till arbetet. Gruppcheferns respondenter beskriver avstämningssamtalen som ett ypperligt tillfälle för att fånga upp hur personalen mår, för att enklare kunna flagga för potentiell ohälsa. Gruppcheferna uppger dock att hur ofta som avstämningssamtalen sker och hur länge de pågår är upp till respektive gruppchef. Därav beskriver respondenterna att avstämningarna äger rum mellan allt från varje vecka, till var sjätte. Det tycks därför vara upp till gruppcheferna att göra individuella bedömningar och avgöra vilka behov som finns för direktkontakt med personalen. Här åskådliggörs återigen ledarskapets fria tyglar. Avstämningssamtalen igenkänns i denna studie dels med generellt etablerande av en personlig relation, dels med möjlighet för feedback - både för följare och ledare. Nedan illustreras avstämningarnas påverkan på respondenternas förväntningar.

HL4: “Jag och min gruppchef har en öppen kommunikation, vi pratar väldigt mycket, och vi har ju avstämningar varannan vecka typ. Så mycket kontakt jag har med honom har jag nog inte haft med någon annan chef (...). Det känns som att han är mer närvarande än tidigare chefer som jag träffat live”.

HL6: “Jag förväntar mig att gruppchefen ska vara lyhörd och förstående. Vi har lite avstämningar där man får möjlighet att lyfta lite, vilket jag tycker är jättebra, för då får man ju kontakt (...). Om det är något som inte funkar så får man möjlighet att prata ur sig. (...) Jag tycker att det är jättebra att gruppchefen verkligen tar min oro på allvar”.

Endast ett fåtal av de intervjuade har arbetat med stödet medan anställda ännu arbetade fysiskt på plats på Tillväxtverkets olika kontor. Sålunda har majoriteten arbetat primärt på distans under hela anställningens gång. Hemarbetet beskrivs av respondenterna med ordval som “frihet” och “bekvämlighet”, och över lag ställer sig informanterna väldigt positiva till distansarbetet sett till att kunna lokalisera sig var de vill. Av deltagarnas intervjusvar att döma så tycks Tillväxtverket därför erbjudit bra stöd och skapat goda förutsättningar för de anställdas arbetsmiljö, som trots sitt namn tar plats i hemmet. Flera av intervjupersonerna uttrycker även en beundran över att Tillväxtverket lyckats etablera en organisation helt på distans. HL5 tillägger att distansen dels “sparat på mycket resurser”, dels “öppnat upp för fler rekryter att anställa än om alla anställda skulle varit knutna till att vistas på ett fysiskt kontor”.

3.3 Organisatorisk struktur

Det tredje identifierade temat som påverkat respondenternas förväntningar är den organisatoriska strukturen. Det mest förekommande beslutsmodellen inom i synnerhet den svenska myndighetsvärlden är top-down modellen. Likt beskrivet avsnitt 1.2 Forskningsöversikt, innebär top-down i korthet att de högsta organen i en organisation, som i detta fall ledningen, är att betrakta som auktoritära beslutsfattare. Besluten fattas sålunda uppifrån och implementeras på nedre led. Att det fattats snabba beslut inom organisationen tas upp av flera av deltagarna. Den organisatoriska strukturen som utgör KTA möts dock inte av glädjerop av respondenterna, som beskriver ledningen med ordval som “osynliga” och med en “saknad förståelse för handläggningens sysselsättning”. “Fyrkantiga instruktioner” och “slarvigt genomtänkta strategier” beskrivs ha genererat i “organisatoriska missar” som gjort

att organisationen nu upplevs "splittrad".

Trots att mycket beskrivs fungerat bra inom organisationen, såsom distansarbetet och den kollektiva sammanhållningen, så är det top-down modellen som majoriteten av respondenterna återkommer till som hämmande för deras förväntningar. Den interna kommunikationen beskrivs stundvis varit problematisk, "inte så mycket inom arbetsgruppen, men uppifrån", uttryckt av HL4. Brister hos ledningen och deras uppfattning om arbetet lyfts av flera respondenter. Det verkar saknas en generell förståelse för vilka hinder och utmaningar som organisationen står inför, och i synnerhet hur dessa problem ska tacklas på ett framgångsrikt sätt. Brister i informationsdelgivning speglar även att det råder kunskapsluckor avseende hur organisationen ska styras, samt vad som bedöms fungera väl och vad som fungerar mindre bra.

GC1: [Om stuprörsorganisation efter omorganisering]. "Det blir inte samma information i alla delar av organisationen. Föreslå inte det i en kunskapsdriven, föränderlig organisation med hög personalomsättning... föreslå inte stuprör om alla ska arbeta med samma sak (...)".

HL4: [Om inlåning från andra myndigheter]. "(...) Det var märkligt för på högre chefsnivå signalerades det att inlåning varit jättelyckad, vilket det inte var. Det var den mest kaosartade tid jag varit med om". (...) Ibland känner man att det är ett för stort glapp mellan handläggningen och högre chefer".

I början av 2022, det vill säga nästan två år in på organisationens levnad, genomfördes ett skifte i mandat, tillit och beslutsfattande. Organisationsförändring kom att benämnas 'kulturförflyttningen' och diskuteras i stor utsträckning i positiv bemärkelse av respondenterna. Med benämningen åsyftas en organisatorisk förändring där handläggare tilldelades mer ansvar och frihet att själva bedöma vad som vore det bästa sättet att hantera sökandes ärenden. Tidigare, innan kulturförflyttningen, uttrycks de skriftliga rutinerna varit viktigare att följa, emedan den organisatoriska förändringen under 2022 möjliggjorde för handläggarna att betrakta rutinerna som rekommendationer. Det innebär i korthet att om en

handläggare gör bedömningen att vissa avvikelser i ett ärende bör bortses ifrån för att kunna fortsätta hanteringen av ärendet, så ska inte övre led beblanda sig avsevärt i handläggarens bedömning. Summa summarum så innebär kulturförflyttningen att handläggarna getts större frihet i sitt arbete, och att de tillåts handla enligt bästa bedömning lyfts som främjande för arbetet. Förtroendet från ledningen förstås genererat i ökad arbetsglädje, då “kompetensen numera kommer till sin rätt”, uttryckt av HL1. Handläggarna ställer sig således mycket positiva till det utökade handlingsutrymmet. Det är dock inte alla respondenter som anser att förtroendeskitet har gynnat förväntningarna. Nedan illustreras en gruppchefs och en handläggares tankar om processen, varav meningsskiljaktigheter åskådliggörs.

GC3: “Kulturförflyttningen har delvis inneburit en förbättring, delvis en försämring. (...) Oavsett om vi har genomfört en kulturförflyttning så är kommunikationen ungefär densamma. (...) När det kommer till direkta arbetsuppgifter som då kommer ner till oss gruppchefer så skulle jag vilja säga att det finns ett avstånd gällande förståelse på vad som funkar praktiskt, gentemot vad som ser bra ut i teorin”.

HL1: “Jag tycker att man bör bära med sig att när man tog det här steget [kulturförflyttning] så hände inte det man var rädd för. Det blev ingen katastrof. Vi grävde inte ner oss i ärenden, utan vi ökade vår leverans och överträffade vår prognos. Lyft ner beslutet så långt det går i en organisation för då blir det effektivt. Nerifrån och upp är en betydligt bättre beslutsmodell”.

4. Diskussion

Denna studie har emellertid lidit mot sitt slut. Syftet med undersökningen har varit att undersöka hur den extraordinära kontexten tycks påverkat respondenternas ledarskapsförväntningar. Frågeställningen ämnas avslutningsvis att besvaras genom att anknyta till tidigare forskning, diskutera resultatet i sin helhet, föreslå kvarstående frågetecken för framtida forskning att bita i och avrundas emellertid med en slutsats.

4.1 Anknytning till tidigare forskning

Krav och förväntningar

Vid anknytning av tidigare forskning till studiens resultat så uppmärksammas flera överensstämmelser, men även avvikelser. Forskning om ledares förmåga att influera sina följares upplevda stress igenkänns i studien, där framför allt jobbstress identifieras. Här omfattas bland annat graden av komplexitet, svårighet och förutsättningarna som individen arbetar under, till exempel tidspress eller icke-optimala arbetsförhållanden (Harms et. al., 2017). Tidigare forskning har även undersökt vilka konsekvenser som kan uppstå när nyanställdas förväntningar på ledarskap förblir ouppfyllda, varav uppsägning uttryckts vara en följd (Guerrero et al., 2021; Seele & Eberl, 2020). Det distanserade ledarskapet under organisationens första levnadsår kan därför potentiellt förklara det omfattande antalet uppsägningarna. Att gruppchefer genom exempelvis avstämningssamtal byggt personliga relationer till sina följare förstås därför ha främjat förväntningarna, och liknas likaså med forskningsöversikten (Deprez & Euwema, 2017; Shondrick & Lord, 2010). Ett hälsofokuserat ledarskap igenkänns ur deltagarnas uttalanden (Kaluza et al., 2020), och verkar under våren 2022 varit högst närvarande genom deltagarnas framställningar av gruppchefernas värnande om handläggarnas välbefinnande. Flexibilitet har i forskning uttryckts vara den viktigaste

strategin i en turbulent miljö, där kreativitet och improvisation beskrivs som lämpliga inställningar (Brunsson, 2017). Att organisationen består av merparten intraprenörer, som i denna studie associeras med nytutexaminerade nyanställda, tolkas därav förmånligt för arbetsutövandet. Detta eftersom det påvisats funnits ett kollektivt driv och en inställning att betrakta hinder som överkomliga.

Ledarskap under påfrestande förhållanden

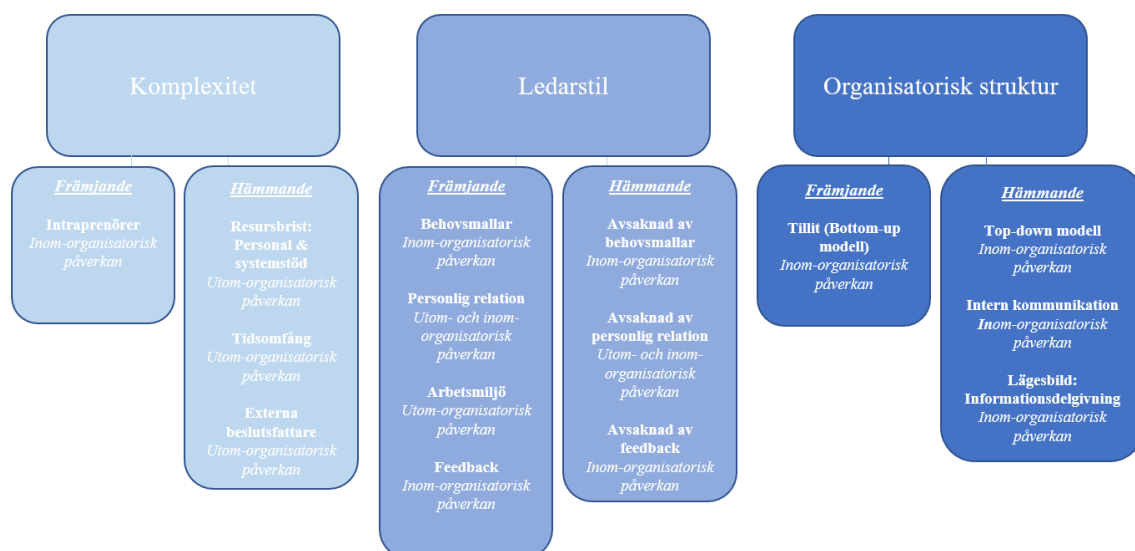
Litteratur har betonat att osäkra situationer påverkar individers värderingar i både vilka beslut de fattar och hur de agerar på sin omgivning. Mot denna bakgrund kan en krissituation leda till att det uppstår sammanstötningar mellan ordinarie rutiner och avvikande krav (Hede et al., 2007), något som associeras till Tillväxtverkets hantering av korttidsstödet. Komplexiteten i att finna balans mellan externa och interna beslutsfattare (Geier, 2016) har genererat i både uppvisat missnöje och motvillig acceptans av respondenterna. Dynamiskt beslutsfattande (DDM) igenkänns också från organisationen, som definieras med beslutsfattande i en omgivning då flera processer påverkar varandra (Brehmer, 2013; Gonzales et al., 2017; Spak, 2020). Tidigare forskning har även behandlat att hierarkiska organisationer tar större skada av arbetsbörda, såsom tidsbrist, än icke-hierarkiska (Brunsson, 2017; Denyer et al., 2008). Att hierarkiska system tycks ogynnsamma i komplexa miljöer stärks även av denna studies respondenters utlåtanden, som förstås föredra mer handlingsfrihet och tillit i sitt arbetsutövande.

Systemdesign

Att kulturförflyttningen resulterat i ökat mandat mellan olika nivåer i organisationen verkar ha mötts av både ris och ros av respondenterna. De flesta av de intervjuade ställer sig positiva till organisationsförändringen, emedan gruppchefernas reella ledarfunktioner tycks äventyrats. Likt redogjort i tidigare forskning så förstås kontexten avgörande för vilka organisationsmodeller som är bäst lämpade (Jacobsen & Thorsvik 2010; Sannerstedt, 2001; Thell & Persson). I kontexten vilken KTA befunnit sig urskiljs top-down modellen som

motarbetande, varav bottom-up som den mest produktiva. Resultatet illustrerar dock att det uppstått vissa komplikationer gällande att omorganisera en apparat som redan använder sig av en av modellerna, då omorganiseringen i mångt och mycket innebar att vända upp och ner på ett existerande system. Att en människa behärskar situationsförståelse (SA) har genom forskning uttryckts desto viktigare inom progressiva organisationer, då organisationerna uppmuntrar till självstyre vilket kräver en viss grad av initiativ från individen, och sålunda även en viss grad av SA (Berggren et al., 2011; Laloux, 2014). Likt tidigare redogjort så har nyutexaminerade nyanställda i denna studie associerats med intraprenörer, varav det höga antalet intraprenörer verkar ha främjat förväntningarna. Detta då yngre nyanställda påvisat mer benägenhet att vilja vara involverade i arbetsplatsers framåtsträvande arbete (Guerrero et al., 2021), och respondenterna i denna studie beskrivit både sig själva och sina intraprenörkollegor med ordval som flexibla och förändringsbenägna.

4.2 Diskussion av teman



Figur 5. Diskussion av resultatet. Tematisk karta: faktorer ur den extraordinära kontexten som identifierats påverkat respondenternas förväntningar.

Studiens resultat har indelats i tre identifierade teman, varpå teman och dess tillhörande kategorier fortsättningsvis kommer att diskuteras. I figur 5 ovan presenteras diskussionen av resultatet. Dels framgår det i denna figur huruvida förväntan ter sig uppstått genom den utom-organisatoriska eller inom-organisatoriska kontexten. Dels uttrycks det huruvida kategorierna tycks varit främjande eller hämmande för respondenternas förväntningar.

Komplexitet

Resultatet speglade att det fanns delade ledarskapsförväntningar bland respondenterna, men att de delade förväntningarna inte nödvändigtvis gick att förklara genom varierade tjänster inom organisationen, som handläggare eller gruppchef. Det som däremot tycks varit avgörande, och även förklarande, för varför respondenterna hade delade förväntningar identifieras ha att göra med när deltagarna började arbeta inom organisationen. De delade förväntningarna förklaras således primärt genom att ledarskapet inom organisationen initialt tycks varit bristfälligt, emedan gruppchefsroller med tydligare ansvarsområden etablerats i takt med organisationens levnad. Sålunda återberättar respondenter som började arbeta inom KTA under organisationens första levnadsår om bristande ledarskap. De respondenter som anställdes senare uttryckte däremot tydligare förväntningar och hade mer positivt att säga om sina närmaste chefer och ledarskapet inom organisationen i stort. Mot denna bakgrund kan denna studie förstås ha undersökt och besvarat vad som lyftes av Hess (2018) i forskningsöversikten, nämligen ifall anställdas ledarskapsförväntningar skiljer sig åt beroende på tjänst inom en organisation.

Att respondenterna som varit anställda sedan stödets tillblivelse upplevt stress, haft otaliga övertidstimmar samt haft en avlägsen kontakt till chefen ger intryck av att kunna förklaras genom den komplexa och osäkra kontexten vilken organisationen uppkommit i. Allmän osäkerhet kring uppdragets tidsomfång och generell hantering av stödet verkar även influerat respondenternas förväntningar, då ledarskapet och arbetsmiljön uppfattas blivit åsidosatt med

tanke på den extraordinära kontexten. Det framgår dock att ledarskapet inom handläggargrupperna blivit bättre med tiden, i synnerhet sedan 2021 då tydligare gruppchefsroller inrättas. Gruppcheferna verkar därefter fokuserat desto mer på arbetsmiljö, möjligen då osäkerheten minskat och komplexiteten kring uppdragets natur blivit klarare och det därför funnits mer resurser och tid åt personalfrågor. Resursbristen, tidsomfånget och de externa beslutsfattarna förstås därför uppstått genom den utom-organisatoriska kontexten och varit hämmande för deras förväntningar. Intraprenörer, det vill säga nyutexaminerade anställda utan tidigare relevant arbetslivserfarenhet, förstås i stället ha främjat förväntningarna. Synnerligen då de bidragit med driv, engagemang och ett lösningsfokuserat förhållningssätt, något som förstås varit viktiga egenskaper under arbetet.

Ledarstil

Resultatet speglar att ledarskapet inom KTA initialt varit bristfälligt, i synnerhet under organisationens första levnadsår. Bristfälligheten illustreras genom återberättande om distanserade chefer med många anställda under sig, där enhetschefer verkar axlat två ledarroller, både sina enhetschefs- och gruppchefsuppgifter. De intervjuade betonar vikten av att få gehör för sina behov och att få förändrade arbetsuppgifter när efterfrågat. Detta är önskemål som frånvarande gruppchefer omöjligen kunnat uppfatta ifall kommunikationen varit utebliven. Om ansvarsområden och önskvärda ledarstilar hos gruppchefer förmedlats tydligare internt inom organisationen, hade förväntningarna förmodligen blivit mer uppfyllda. Detta då respondenterna berättar om hög omsättning av medarbetarna, varav mer personal möjligen kunnat behållas ifall rollfördelningarna och förväntningarna på ledarskapet förtydligats.

Under andra omständigheter, ponerat att arbetet genomförts primärt på plats på ett kontor, skulle förmodligen samtalstillfällena mellan gruppchef och handläggare äga rum oftare. Intervjucitat illustrerar däremot att gruppchefernas regelbundna digitala avstämningssamtal och fokus på gemenskap och sammanhållning alstrar ökat välmående bland handläggarna. Studien anses även äventyra förståelsen kring distanserat ledarskap som enbart repressivt.

Detta eftersom respondenterna återberättar om mentorer som tog väl hand om dem under den första tiden inom organisationen, parallellt med att gruppchefen var avlägsen. Denna studie menar därför att avsaknad av förväntningar på sin närmaste chef inte alltid är att betrakta som repressivt så länge det finns mentorer eller andra handledarliknande personer närvarande, åtminstone under den anställdes första tiden inom organisationen.

Mot denna bakgrund förstås kategorierna om behovsmallar, personlig relation och feedback varit både främjande och hämmande för individernas förväntningar beroende på om de varit fokuserade eller uteblivna. Att organisationen primärt drivits på distans förklaras genom Covid-19-pandemin och Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Sålunda förstås förväntningarna i fråga inte uppstått på grund av organisationens inre, utan snarare bottnat i den utom-organisatoriska kontexten. Arbetsmiljön, med distans och hemarbete i fokus, uttrycks inte heller hämmat respondenterna avsevärt i deras förväntningar.

Organisatorisk struktur

Undersökningen belyser att ledarskapet på gruppchefsnivå inte alltid varit det mest centrala hinder och den mest påverkande faktor som influerat individernas förväntningar. Det som majoriteten av deltagarna under intervjutillfällena haft mest åsikter om har varit den organisatoriska strukturen. Kritik kring konceptet om top-down modellen, den interna kommunikationen och brister i informationsdelgivning förstås haft negativ påverkan på respondenternas förväntningar. I samband med kulturförflyttningen tilldelades dock arbetsgrupperna mer mandat och även tillit, vilket av handläggares respondenter mottagits med förtjusning. Det delgivna förtroendet från ledningen associeras i denna studie därför med bottom-up modellen.

Det är dock inte alla gruppchefer som delar handläggarnas entusiasm. I resultatet yttrar GC3 att organisationsförändringen inte nödvändigtvis gynnat gruppchefernas arbetsuppgifter, och uttrycker att ”det finns ett avstånd gällande förståelse på vad som funkar praktiskt, gentemot vad som ser bra ut i teorin”. Möjligen kan den delade åsikten kring kulturförflyttningen

åskådliggöra frågetecken i gruppchefernas funktion, då organisationen verkar ha gått från att inledningsvis vara top-down styrd, för att sedan anta ett bottom-up perspektiv.

Gruppchefernas ledarroller framstår därför hamnat i kläm, av den orsaken att de från början kommunicerat beslut från ledningen och neråt, för att sedan göra en helomvändning och kommunicera besluten från nedre led och uppåt. Då gruppcheferna inte har handläggning som arbetsuppgift innebär det i praktiken att deras personal förmodligen har bättre kunskap i frågor som rör beslutsfattande av handlägningsärenden. Kulturförflyttningen innebär därför möjligtvis att handläggarnas utökade mandat äventyrat gruppchefernas faktiska roller som arbetsledare.

4.3 Förslag till framtida forskning

Resultatet speglade att det fanns delade ledarskapsförväntningar bland respondenterna, men att de delade förväntningarna inte nödvändigtvis gick att förklara genom varierade tjänster inom organisationen. Det som däremot tycks varit avgörande, och även förklarande, för varför respondenterna hade delade förväntningar identifieras ha att göra med när deltagarna började arbeta inom organisationen. Framtida forskning bör därför förslagsvis undersöka hur ledarskapsförväntningar kan variera över tid, och då följa individer som spenderat flera år inom en organisation.

Likt illustrerat fick gruppchefer relativt fria tyglar att utforma sitt eget ledarskap. Även om ledarskapsfarenheterna verkar utbyttas inom organisationen, betonar GC4 i resultatet att de genomförda misstagen möjligen kunnat undvikas om de fått vägledning från annan ort. Det interorganisatoriska samarbetet framgår därför inte varit särskilt aktuellt, vilket i sin tur tolkas genom att det möjligen funnits ett kunskapsglapp mellan ledarskap inom krishantering och det mer management-fokuserade perspektivet på ledarskap. Framtida forskning bör sålunda förslagsvis undersöka vilka kommunikationsvägar som kan etableras mellan icke-erkända krishanteringsaktörer, det vill säga som vanligtvis inte är verksamma inom krishanteringsområdet, och ordinarie krisaktörer. Detta i syfte att genom förebyggande

åtgärder vara bättre förberedda när komplexa och oväntade situationer uppstår.

Hur lätt är det att vända en top-down styrd organisation till en bottom-up ordnad? Denna undersökning har dessvärre bara kunnat skrapa på ytan och betonat vikten av intern kommunikation och det faktum att kommunikationen måste förändras parallellt med omorganiseringen vid ett sådant skifte. Det vore därför intressant för framtida studier att forska mer inom ämnet och identifiera flera potentiella förutsättningar och följder för sådana organisationsförändringar.

Tydlighet kring lägesbild och övergripande förståelse kring organisationers olika arbetsuppgifter har minst sagt framgått vara viktigt i nya krisorganisationer. Att försäkra sig om att informationsdelgivningen når organisationens alla hörn tycks dock emellanåt varit problematiskt. Detta då det framgår att den extraordinära kontexten, som exempelvis top-down modellen, lett till att alla aktörer i organisationen omöjligen kunnat veta vad som beslutats i deras frånvaro. Som en konsekvens har de inte heller kunnat förstå alla beslut som fattats även i samtid. Framtida forskning bör förslagsvis undersöka hur dokumentation av beslutsfattande kan ta skepnad för att öka organisationers delade förståelse och interna kommunikation.

Det var fler män än kvinnor av de tillfrågade gruppcheferna som meddelade intresse av att delta i studien. Denna avvikelse är något som denna essä inte haft förutsättningar att resonera kring eller undersöka ytterligare. Finns det tecken på genus- och könsstrukturer i nya organisationer som leder till att färre kvinnor har intresse, mod eller vilja för att uttrycka sig i ledarskapsfrågor? Möjligen är det en fundering för framtida analyser.

4.4 Slutsats

Den tematiska analysen genererade tre teman, varav komplexitet är det första. Faktorer ur den extraordinära kontexten som identifierats påverkat respondenternas förväntningar gällande

komplexitet var resursbrister avseende personal och systemstöd och osäkerhet kring uppdragets uppskattade tidsomfång. Även externa beslutsfattare såsom riksdag och regering, samt det stora inflödet av nytexaminerade anställda utan tidigare relevant arbetserfarenhet har illustrerats i temat. Det andra urskilda temat var ledarstilar, varav fokus på behovsmallar och att etablera en personlig relation mellan ledare och följare igenkänts. Likaså engagemang för att skapa en stark sammanhållning för att säkra en god arbetsmiljö samt uppföljning och feedback utmärker sig ha påverkat respondenternas förväntningar. Det tredje och sista temat berör den organisatoriska strukturen, såsom beslutsfattande i en top-down modell och den interna kommunikationen. Den arbetsrelaterade förståelsen inom organisationen gällande lägesbilder och informationsdelgivning identifierades dito, och avslutningsvis urskiljs förtroendeskitte med ökad tillit till följarna.

I synnerhet två utmärkande slutsatser bedöms ha uppkommit genom denna studie. Det första är det faktum att respondenterna verksamma i den undersökta organisationen tycks föredra bottom-up modellen som systemdesign, men att implementeringen av organisationskiftet varit svår i praktiken. Sålunda belyser undersökningen att det är viktigt att det finns en balans och genomarbetade metoder när en organisation beslutar sig för att övergå från att vara top-down styrd till bottom-up baserad. Den andra utmärkande slutsatsen är det faktum att funktionen om mentorskap inom organisationen verkar resultera i att nyanställda inte etablerar en arbetsrelation till sin närmaste chef förrän tre till sex veckor in i arbetet. Tidigare forskning betonar att en avlägsen ledare är att förstå som repressivt för följarna, men i denna undersökta organisation belystes det att mentorerna verkar, om så outtalat, axlat en ledarroll.

Undersökningen illustrerar därför att avsaknad av ledarskapsförväntningar på sin närmaste chef under den anställdes första tid inom organisationen inte nödvändigtvis är att betrakta som hämmande, så länge det finns handledarliknande personer närvarande.

Referensförteckning

Berggren, P., Prytz, E., Johansson, B. & Nählinder, S. (2011). The relationship between Workload, Teamwork, Situation Awareness, and Performance in Teams: A microworld study. *Proceedings of the human factors and ergonomics society 55th annual meeting*. s. 851–855. DOI: <https://doi.org/10.1177/1071181311551177>.

Braun, V. & Clarke, V. (2012). "Thematic analysis". i H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA handbook of research methods in psychology*. Washington, DC: American Psychological Association. *Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. Vol. 2, s. 57–71. DOI: <https://doi.org/10.1037/13620-004>.

Brehmer, B. (2013). *Insatsledning: Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll*. Försvarshögskolan, Stockholm.

Brunsson, K. (2017). *The teachings of management: Perceptions in a society of organizations*. Springer International Publishing AG, Cham, Switzerland. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56120-2>.

Bryman A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bryman A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization studies*, 29(3), s. 393–413. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840607088020>.

Deprez, J. & Euwema, M. (2017). "You can't always get what you want? i *Leadership expectations of intrapreneurs*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 32(6), s. 430–444. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2016-0107>.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2013). Att få kunskap om samhället genom att intervjua folk - Intervjuer i Ahrne, G & Svensson, P (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber AB. s. 36–57.

Epel, E. S., Crosswell, A. D., Mayer, S. E., Prather, A. A., Slavich, G. M., Puterman, E., & Mendes, W. B. (2018). More than a feeling: A unified view of stress measurement for population science. *Frontiers in Neuroendocrinology*, Vol. 49, s. 146–169. DOI: [10.1016/j.yfrne.2018.03.001](https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2018.03.001).

Folkhälsomyndigheten. (22 april 2022). *När hände vad under covid-19-pandemin*. Tillgänglig: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/folkhalsomyndighetens-arbete-med-covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/#:~:text=Sedan%20covid%2D19%2Dpandemins%20start,dig%20vidare%20f%C3%B6r%20f%C3%B6rdjupad%20information>. Hämtad: 2022-05-22.

Fors Brandebo, M. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 41(4), s. 567–580. DOI: [10.1108/LODJ-02-2019-0089](https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0089).

Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. (2018). Personal Costs and Benefits of Employee Intrapreneurship: Disentangling the Employee Intrapreneurship, Well-Being, and Job Performance Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23(4), s. 508–519. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>.

Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, Performance beyond expectations? i *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 23(3), s. 234–247. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>.

Gonzales, C., Fakhari, P. & Busemeyer, J. (2017). Dynamic Decision Making: Learning Processes and New Research Directions. *Human factors*, Vol. 59(5), s. 713–721. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018720817710347>.

Guerrero, M., Amoros, J. E., & Urbano, D. (2021). Do employees' generational cohorts influence corporate venturing? A multilevel analysis i *Small Business Economics*, Vol. 57(1), s. 47–74. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00304-z>.

Harms, P. D, Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jenug, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review i *The Leadership Quarterly*, 28(1), s. 178–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>.

Hede, G., Enander, A., & Lajksjö, Ö. (2007). *Storm i tsunamins skugga: Kommunala aktörers erfarenheter vid hantering av Gudrun*. Stockholm: Försvarshögskolan.

Hess, J. P. (2018). “Autonomous team members' expectations for top-leader involvement” i *Team Performance Management*, Vol. 24(5/6), s. 283–297. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2017-0060>.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2010). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Theell, I., & Persson, P. (2000). *Att genomföra förändring*. Lund: Lunds universitet.

Kaluza, A, J., Weber, F., Dick, R. & Junker, N. (2020). “When and how health-oriented leadership relates to employee well-being— The role of expectations, self-care, and LMX” i *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 51(4), s. 404–424. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12744>.

Krisinformation. (4 april 2022). *Coronapandemin: Detta gäller just nu*. Tillgänglig: <https://www.krisinformation.se/detta-kan-handa/handelser-och-storningar/20192/myndigheterna-om-det-nya-coronaviruset/andra-sprakoter-languages/teckensprakstolkad-information-om-covid-19/tb27-detta-galler-just-nu>
Uppdaterad: 2022-05-18. Hämtad: 2022-05-22.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to Creating Organizations*. Liber AB, Stockholm.

- Larsson, G., Nilsson, S., & Waaler, G. (2018). Moralisk stress: Professionella möten med moraliskt laddade situationer. *Necesse*, Vol. 3(1), s. 32–37. DOI: [10.21339/2464-353x.3.1.32](https://doi.org/10.21339/2464-353x.3.1.32).
- Microsoft Teams. (2022). “Avdelning företag korttid”. Tillgänglig: enbart för anställda inom KTA. [Kommunikationskanal med anställda inom organisationen]. Hämtad: 2022-04-05.
- Newman, A., Tse, H., Schwartz, G., Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership i *Journal of Business Research*, Vol. 89, s. 1–9. DOI: [10.1016/j.jbusres.2018.04.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001).
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. London: SAGE.
- Pendelton, D. & Furnham. A. (2012). *Leadership. All you need to know*. London: Palgrave Macmillan.
- Persson, M. & Rigas, G. (2014). Complexity: the dark side of network-centric warfare. I *Cognition technology and work*, Vol. 16(1), s. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10111-012-0248-1>.
- Reed, B. (2017). Leader development, learning agility and the Army profession i *Journal of Military Learning*, Vol. 10, s. 92–113.
- Sannerstedt, A. (2001). Implementering - hur politiska beslut genomförs i praktiken i Rothsteins, B., *Politik som organisation - Förvaltningspolitikens grundproblem*. Angered: SNS Förlag. s. 18–48. ISBN: 91-7150-825-2.
- Schwaninger, M. (2015). Organizing for sustainability: a cybernetic concept for sustainable renewal. *Kybernetes*, Vol. 44 No. 6/7, s. 935–954. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-01-2015-0008>.
- Seele, H., & P, Eberl. (2020). Newcomers’ reactions to unfulfilled leadership expectations: An attribution theory approach i *European Management Journal*, Vol. 38(5), s. 763–776. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.007>.
- Shondrick, S. J., & Lord, R. G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes i G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 2010*, s. 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch1>.
- Spak, U. (2020). Time aspects of command and control i *Proceedings of the 25th International Command and Control Research and Technology Symposium (ICCRTS)*, Southamton, UK. s. 1–19.
- Tillväxtverket. (2021a). *Tillväxtverkets Årsredovisning 2020 (0723)*. [Elektronisk]. Tillväxtverket. <https://publector.org/publication/Tillvaxtverket-Arsredovisning-2020/Titel> Hämtad: 2022-04-04.
- Tillväxtverket. (2022a). *Vad är korttidsarbete?* [https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/information-och-stod-kring-coronakrisen/korttidsarbete/vad-ar-korttidsarbete.html#:~:text=Korttidsarbete%20\(%C3%A4ven%20kallat%20korttidspermitteri](https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/information-och-stod-kring-coronakrisen/korttidsarbete/vad-ar-korttidsarbete.html#:~:text=Korttidsarbete%20(%C3%A4ven%20kallat%20korttidspermitteri)

[ng\)%20inneb%C3%A4r,av%20att%20n%C3%A5got%20ov%C3%A4ntat%20h%C3%A4nder.](#) Hämtad: 2022-04-04.

Tillväxtverket. (2022b). *Tillväxtverkets Årsredovisning 2021*(0724). <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2022/2022-03-11-arsredovisning-2021.html>. Hämtad: 2022-04-04.

Tillväxtverket. (2022c). *Korttidsarbete 2020*. <https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/information-och-stod-kring-coronakrisen/korttidsarbete/korttidsarbete-2020.html>. Hämtad: 2022-04-04.

Tillväxtverket. (2022d). *Riksdagen har beslutat att Skatteverket blir ansvarig myndighet för det ordinarie stödet till korttidsarbete*. <https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/information-och-stod-kring-coronakrisen/korttidsarbete/aktuellt-om-korttidsarbete/korttidsnyheter/2022-02-25-rikdagen-har-beslutat-att-skatteverket-bli-ansvarig-myndighet-for-det-ordinarie-stodet-till-korttidsarbete.html#:~:text=St%C3%A4ng%20St%C3%A4ng%20meny-,Riksdagen%20har%20beslutat%20att%20Skatteverket%20blir%20ansvarig%20myndighet%20f%C3%B6r%20det,ans%C3%B6kningar%20av%20st%C3%B6d%20till%20korttidsarbete.> Hämtad: 2022-04-04.

Tillväxtverket. (2022e). *Aktuellt om korttidsarbete*. <https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/information-och-stod-kring-coronakrisen/korttidsarbete/aktuellt-om-korttidsarbete.html>. Hämtad: 2022-04-04.

Tziner, A., Kaufmann, R.; Vasiliu, C., & Tordera, N. (2011). Organizational Perceptions, Leadership and Performance in Work Settings: Do they Interrelate? i *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 27(3), s. 205–211. DOI: <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n3a4>.

Uhl-Bien, M., Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership, i: Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., Uhl-Bien, M. (Red.) i *Follower Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Information Age Publishing, Greenwich, CT, s. 187–209.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wallenius, C. (2017). Beslutsfattande under osäkerhet, i A. Enander & Börjesson, M. (Red.), *Rustad för risk*. Lund: Studentlitteratur. s. 163–178. ISBN: 9789144113838.

Yukl, Gary A. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. Vol. 64(4). DOI: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01228_3.x

Bilaga

❖ Introduktion: Resan inom organisationen

När började du arbeta inom KTA?
Vad hade du för tjänst när du började?
Hade du någon tidigare relevant arbetslivserfarenhet vid anställningens början?
Vad har du för tjänst idag?

❖ Ämne 1: Förväntningar

Vad hade du för förväntningar på organisationen?
Vad hade du för förväntningar på dig själv?
Vad hade du för förväntningar på närmaste chef?

❖ Ämne 2: Speciella förutsättningarnas påverkan

Hur tycker du att de speciella förutsättningarna har påverkat ditt arbete/dina förväntningar?
Hur tycker du att de distansarbete har påverkat ditt arbete/dina förväntningar?
Hur tycker du att pandemin har påverkat ditt arbete/dina förväntningar?
Hur tycker du att relationen till dina kollegor har påverkat ditt arbete/dina förväntningar?
Hur tycker du att arbetsmiljön har påverkat ditt arbete/dina förväntningar?
Hur tycker du att de facto att KTA är en relativt ny organisation har påverkat ditt arbete/dina förväntningar?

❖ Ämne 3: Organisatoriska schemat

Vad tycker du om besluten som fattas inom organisationen?
Vad tycker du om organisationens interna kommunikation?
Vad tycker du om den organisatoriska strukturen?

❖ Avslutande reflektion:

Är det något som du vill tillägga?

Figur 6. Komplet intervjuguide