

Syftet med magisteruppsatsen har varit att ta reda på hur Covid-19 pandemin har påverkat ledarskapet och organisationens riktning.

Covid-19 pandemin är ett globalt fenomen som påverkat oss alla. I den här uppsatsen har författarna tittat närmare på hur den har påverkat ledarskapet, organisationens riktning och kundernas behov. Det har varit viktigt för författarna att uppsatsen ska nå ut till en bredare publik. Fem huvudområden har identifierats utifrån resultatet:

### **Mindset & personlig utveckling**

Självledarskap har varit viktigt för att leda sig själv och sitt team på distans i organisationerna under pandemin. Ett coachande ledarskap med ett aktivt och tålmodigt lyssnande har varit ännu viktigare vid distansarbete. Pandemin har bidragit till att medarbetare och ledare blivit tvungna att jobba smartare och proaktivt än skyndsamt. Tvärfunktionella samarbeten för att hitta nya samarbetskanaler och nya lösningar på problem har ökat och distansarbete har skapat större flexibilitet mellan det privata och det professionella.

### **Kommunikation**

Ledare och anställda har breddat användningen av kommunikationskanaler dels för den interna och den externa kommunikationen. Ett aktivt och tålmodigt lyssnande har varit utmärkande gentemot anställda. Nya digitala kanaler har öppnats upp mot kunder. Nya restriktioner från Folkhälsomyndigheten har medfört svårigheter att kommunicera och verkställa nya beslut och att konkret kunna agera utifrån ställda krav.

### **Digitalisering & kundbehov**

Organisationerna har blivit tvungna att identifiera och skapa nya digitala plattformar/kanaler för att möta sina kunder digitalt till följd av restriktioner och krav på distansering under pandemin. Omställningen från fysiska kundmöten till digitalt har inneburit att nya behov har skapats av kunderna vilket har ställt högre krav på organisationen. Den snabba digitaliseringen takt har resulterat i högre kvalitet i de digitala tjänsterna till följd av kundernas digitala behov. Användningen av flera självservice-tjänster och nya digitala plattformar har ökat volymen av kundfrågor in till organisationen. Volymen av ökade kundförfrågningar har lett till ökad produktion vilket i sin tur har lett till att man inom organisationen har behövt utveckla digitala kanaler och utöka sin bemanning. Anställning av ny personal har under pandemin inneburit en utmaning för organisationen då digitala introduktioner har behövts ta fram för nyanställda. Kartläggning och identifiering av användarvänliga interna och externa digitala kanaler och plattformar har resulterat i att organisationen börjat jobba smartare och levererat kvalitet till sina kunder vilket i sin tur inneburit att de anställda blivit mera engagerade och inlyssnande gentemot kunderna. Därmed har självservice- tjänsterna kunnat utvecklas och förbättras. Den snabba implementeringen av digitala plattformar kan dock på sikt skapa ännu större sociala klyftor mellan de som har tillgång till och kunskap om det digitala och de som inte har det i samhället.

### **Ledarskap & kultur**

En utmaning för ledarna har varit att identifiera signaler på psykosocial ohälsa vid digitalt arbete på distans. Fysiska ergonomiska problem har uppstått på grund av bristen på mikropausar. Det har varit svårt att skapa tillit på grund av bristande social interaktion. Olika ledarskapsstilar tas upp som

viktiga att tillämpa under pandemin: engagerat-, entreprenöriskt-, framtidsfokuserat-, tllitsbaserat-, situationsanpassat-, modigt-, och coachande ledarskap. Det har funnits mindre tid för paus och spontana möten där kreativa idéer kommer fram. Medarbetare anser att ledarskapet har varit osynligt under pandemin. Det har varit brist på tid att jobba med ständiga förbättringar. De organisationer som ingått i studien har redan innan pandemin haft klart för sig vad som är viktigt och haft tydliga värderingar som genomsyrat hela organisationen kopplade till en gemensam vision som visat riktningen. Organisationen har även tagit tillvara på medarbetarnas förmågor, engagemang och vilja att pröva på nya arbetsuppgifter. Ansvarsdelegering och tillit har funnits sedan tidigare och ledarna har låtit medarbetare ta ansvar. Gemensamma spelregler vid digitala möten har varit mycket viktiga då det underlättat diskussionerna under pågående möten. Det har varit svårt att lösa komplexa problem på grund av att det har varit svårt att skapa effektiva team på distans. Utmaningen har varit att få alla medarbetare att känna sig inkluderade vilket ledarna ser som en utmaning även efter pandemin.

### **Strategi & planering**

Ledare och anställda pekar på att det funnits en starkare Vi-känsla under pandemin och de anställda har haft starkare fokus på produktionen och ledarna har haft större fokus på syftet och att driva organisationen framåt. Vi-känslan och samarbete inom organisationen över gränserna är viktigt då det ligger till grund i arbetet för att jobba mot ett högre syfte. Det högre syftet har varit organisationernas riktning. Det hävdas att det under pandemin borde finnas en förmåga att tolka perspektiv utifrån- och in och inifrån- och ut och att vara mer anpassningsbar och flexibel inför förändringar. Att vara nyfiken och aktivt omvärldsbevaka är generellt avgörande för att en organisation ska kunna styra mot det högre syftet. För att kommunicera och flytta organisationen framåt under pandemin har ledarna behövt agera empatiskt, vara mera sårbara och ärliga. Genom att kommunicera med en känsla av angelägenhet och att koppla det till organisationens riktning kan en organisation jobba inkrementellt och i nästa steg jobba med ständiga förbättringar och fokusera på det som skapar värde för kunden på lång sikt. Tidigt i pandemin var det viktigt att göra rätt saker. Senare i pandemin har det varit att göra saker rätt. En utmaning har varit att hitta balansen mellan dessa.

### **Slutsatser, framtiden och en ny modell för lönsamhet hållbar över tid**

Följande slutsatser kan göras kopplat till ledarskapet, organisationens riktning och organisationskulturen samt kundernas behov och förväntningar:

#### **Ledarskapet**

- Ledare behöver förbereda för och kontinuerligt arbeta proaktivt för att vara förberedda för oväntade händelser eller kriser.
- Självledarskap är oerhört viktigt och kommer att vara det även framöver och uppnås i organisationen genom att chefer delegerar ansvar och ger mandat till medarbetare att identifiera personliga mål kopplat till organisationens högre syfte, tillämpa effektiva arbetssätt och kunna analysera och förstå egna beteenden och konsekvenserna av dessa. Därigenom skapas en cirkel av tillit.
- För att flytta organisationerna fram behöver ledarna vara ärliga, sårbara, empatiska och kommunicera med en känsla av angelägenhet kopplat till organisationens riktning.

### Organisationens riktning och kulturen

- Inom organisationerna behöver samarbetet stärkas där en känsla av samhörighet kan underlättas och därmed förbereda organisationen för negativa externa effekter.
- Genom att dra lärdom av erfarenheter under pandemin, sprida och dela kompetenser bland anställda kan ett ständigt lärande och förbättringskultur skapas över tiden.
- Organisationerna behöver skapa och stärka gemensamma värderingar genom att kontinuerligt kommunicera ut visionen och hur den vitaliseras.

### Kundernas behov och förväntningar

- Det aktiva lyssnandet behöver ges en större roll i kommunikationen gentemot kunder.
- Organisationerna måste identifiera vilka digitala plattformar som är effektiva, tidsbesparande och skapar en vinna-vinna-situation för både organisationen och kunderna.
- Kunderna måste involveras redan från start när organisationen förbättrar eller utvecklar nya tjänster och produkter som är i linje med kundernas behov.

Gällande pandemins effekter på sikt i samhället och utifrån aspekten lönsamhet anser författarna att en organisations lönsamhet inte bara ska likställas med vinstmaximering utan betraktas som en viktig indikator för att mäta och följa upp organisationens värdeskapande effekter som är hållbar över tid och som behöver stötts upp av ett hälsofrämjande ledarskap med fokus på kundbehovet och organisationens riktning.

Modellen stärks utifrån svaren som framkommit från intervjufrågorna som ställts till ledare, experter och till de anställda samt utifrån de indikatorer som organisationerna använt sig av under pandemin för att styra och följa upp sina verksamheter.



### Metod

En kvalitativ metod har använts baserat dels på djupintervjuer med de ledare och experter som har intervjuats på distans samt utifrån semistrukturerade intervjuguider för att samla in medarbetarnas uppfattning och erfarenheter under pandemin.

Ett målorienterat urval med en kritisk urvalsmetod har använts för datainsamling eftersom det ger möjlighet att välja personer som har bäst erfarenhet eller expertis för att tillhandahålla information som är kvalitativ med värdefull insikt om ämnet som studeras. Urvalet av ledare och organisationer handplockades för studien på grundval av relevans och kunskap.