

Organisationskriser och ledarskap

En studie om hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser

Av: Youley Aboona & Nancy Yousef

Handledare: Maria Smolander

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Magisteruppsats 30 hp

Magisterprogram i företagsekonomi |
Vårterminen 2021



Sammanfattning

Bakgrund: Organisationer går ständigt genom oundvikliga förändringar på grund av globala kriser som riskerar organisationens existens. Krishanteringsarbetet är därmed en viktig process som avser hur dessa kriser hanteras. Ledarskap är en viktig komponent under krissituationer då ledarens roll avgör hur krishanteringsarbetet ser ut och hur effektivt det är. Med hjälp av ledarskapskompetenser och färdigheter kan ledaren lyckas krishantera på ett produktivt sätt.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka och skapa en djupare förståelse över hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser samt vikten av olika ledarskapskompetenser som är grundläggande vid krishantering.

Metod: Studien följer ett interpretivistisk paradig och avser fenomenet organisationskriser och ledarskap. Studien baseras på den kvalitativa forskningsmetoden och har ett deduktivt angreppssätt. Litteratur och vetenskapliga artiklar ligger till grunden för studiens teoretiska referensram. Studiens empiriska material baseras på fem semistrukturerade intervjuer med Vd:n från olika nischbanker.

Slutsatser: Ledarskap är en viktig och avgörande faktor som påverkar krishantering i organisationen när en kris inträffar. Ledarens roll är grundläggande i hur kriser hanteras vilket leder vidare till krishantering. Krishanterings effektivitet är beroende av ledarskapskompetenser samt beteende som ledaren väljer att ha för att anpassa sig efter den pågående krisen. Det är väsentligt att inneha ledarskapskompetenser som kan tillämpas under krissituationer och leda till en effektiv krishantering. Vidare kan ledare välja vilket beteende de innehar gentemot krissituationen vilket även är avgörande för hur krisen hanteras samt hur resultatet av krishanteringen framkommer.

Nyckelord: *organisations kriser, krishantering, ledarskap och kriser, ledarskap och krishantering, ledarskapskompetenser i kris, situationsteorin av ledarskap.*

Abstract

Background: Organizations are constantly going through inevitable changes due to global crises that risk the organization's existence. Crisis management work is thus an important process that refers to how these crises are handled. Leadership is an important component during crisis situations as the leader's role determines what the crisis management work looks like and how effective it is. With the help of leadership skills and competencies, the leader can succeed in crisis management in a productive way.

Purpose: The purpose of the study is to investigate and create a deeper understanding of how leaders handle organizational crises that arise because of global crises and the importance of different leadership competencies that are fundamental in crisis management.

Method: The study follows an interpretivist paradigm and refers to the phenomenon of organizational crises and leadership. The study is based on the qualitative research method and has a deductive approach. Literature and scientific articles form the basis of the study's theoretical frame of reference. The empirical material of the study is based on five semi-structured interviews with the CEO from different niche banks.

Conclusion: Leadership is an important and crucial factor that affects crisis management in the organization when a crisis occurs. The leader's role is fundamental in how crises are handled, which leads on to crisis management. Crisis management efficiency depends on leadership skills and behavior that the leader chooses to have in order to adapt to the ongoing crisis. It is essential to possess leadership skills that can be applied during crisis situations and lead to effective crisis management. Furthermore, leaders can choose what behavior they have towards the crisis, which is also decisive for how the crisis is handled and how the results of the crisis management emerge.

Keywords: *organizational crisis, crisis management, leadership and crisis, leadership and organizational management, leadership competence in crisis, situational theory of leadership.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	7
1.4 Forskningsfrågor	7
1.5 Avgränsning	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Kris	8
2.2 Krishantering	9
2.2.1 Krishanteringsprocessen	10
2.3 Ledarskap i kris	11
2.4 Ledarskapskompetens	13
2.5 Situationsteori om ledarskap	15
2.6 Sammanfattning	16
3. Metod	18
3.1 Forskningsstrategi	18
3.2 Forskningsdesign	19
3.3 Forskningsprocess	20
3.3.1 Datainsamling	20
3.3.2 Intervjuer	21
3.4 Urval	22
3.4.1 Respondenter	24
3.5 Analysmetod	24
3.6 Metoddiskussion	24
3.6.1 Metodkritik	24
3.6.2 Trovärdighet	25
3.6.3 Pålitlighet	26
3.6.4 Generaliserbarhet	26
3.6.5 Objektivitet	27
3.7 Etiskt förhållningssätt	27
3.8 Källkritik	28
4. Empiri	30
4.1 Kris	30

4.2 Krishantering	32
4.3 Ledarskap i kris	37
4.3.1 Ledarskapskompetenser	41
4.3.2 Ledarskapsbeteende	43
5. Analys	46
5.1 Kris	46
5.2 Krishantering	47
5.3 Ledarskap i kris	49
5.3.1 Ledarskapskompetenser	51
5.3.2 Ledarskapsbeteende	53
6. Slutsats	56
6.1 Studiens bidrag	58
6.2 Förslag till vidare forskning	58
Referenslista	60
Bilagor	68

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden för det undersökta fenomenet där tidigare forskning lyfts fram. Därefter skapas en problemdiskussion utifrån det studiens avser att undersöka. Utifrån problemdiskussionen formuleras studiens syfte som vidare leder till studiens forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med en avgränsning till undersökningsområdet.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle sker det ständigt förändringar som är synliga och påtagliga (Sommer, Howell & Hadley, 2016). En förändring är ett brett fenomen som i stort sett förekommer inom alla organisationer (Jacobsen, 2019). Organisationer har mycket att förhålla sig till och måste kontinuerligt anpassa sig efter samhällsliga förändringar för att överleva (Oreg, Bartunek, Lee & Boram, 2018). Organisationer går ständigt igenom förändringar som är både planerade och oplanerade (Mansary, 2019; Woerkum, Aarts & Herzele, 2011). Planerade förändringar definieras som noggranna processer som utvecklar organisationer (Mansary, 2019) medan oplanerade förändringar definieras som en reaktion av yttre påverkan (Shaw, 2017; Mansary, 2019; Pearson & Sommer, 2011). Oplanerade förändringar framträder som både märkbara och oundvikliga inom samtliga branscher och sektorer (Pearson & Clair, 1998). Oplanerade förändringar kan bland annat omfatta förändringar i arbetssättet, införande av nya system eller omorganisering i organisationer. Dessa oplanerade förändringar uppkommer under hantering av en krissituation i en organisation (Shaw, 2017).

Organisationer påverkas av både interna och externa faktorer då de anses vara en del av en verksamhet (Pearson & Sommer, 2011; Marsen, 2020). Interna kriser avser händelser som sker inom organisationer och kan bland annat uppstå av faktorer som kulturella förändringar, misslyckanden i ledarskap, förändring i organisationsstruktur eller tekniska förändringar (Bennett & Kottasz, 2012; McConnell, 2011). Medan externa kriser avser händelser som uppkommer utanför själva organisationen och kan bero på allt från globala finansiella problem, lågkonjunkturer, terrorism, pandemier till natur- och mänskliga katastrofer (Pearson & Sommer, 2011; Wisittigars & Siengthai, 2019). Farazmand (2007) nämner olika externa kriser som drabbade världen hårt och medförde organisatoriska kriser. Exempelvis ledde flertal politiska kriser till att den franska regeringen kollapsade flera gånger från 1800-talet till mitten av 1900-talet vilket även orsakade till Sovjetunionens fall. Irakkriget och Libanonkriget år

2006 skapade även djup legitimitetskris gentemot motståndarna, i det fallet George W. Bush och den israeliska regeringen. Dessa krissituationer orsakade katastrofala effekter och systemnedbrytning i hela samhället vilket ledde till att organisationer blev tvungna att påbörja krishantering för att bibehålla sin existens (Farazmand, 2007).

Pearson och Sommer (2011) samt Fragouli och Ibidapo (2015) påpekar att det inte finns någon organisation som är immun mot kriser. Ett exempel på en global kris som påverkade världen runt omkring var finanskrisen som inträffades år 2008 i USA:s låneemarknad (Sveriges Riksbank, 2018). Finanskrisen drabbade en stor del av världen och ekonomin rasade i många länder vilket ledde till att börserna rasade och arbetslösheten steg bland annat i Sverige (Sveriges Riksbank, 2018). Denna kris orsakade en kraftig nedgång i Stockholmsbörsen och en värdeminskning av svenska kronan (Ohlin, 2018). Enligt Ohlin (2018) har effekterna av denna kris påverkat bland annat banker, företag samt andra organisationer i det svenska samhället. Olika faktorer som bland annat krisens omfattning, vilka som påverkas eller hur snabbt den åtgärdas leder till att organisationer påverkas på olika sätt (Marsen, 2020; Kapucu & Ustun, 2018). Dessa faktorer ökar även ledarskapets betydelse för att hantera dem (Kapucu & Ustun, 2018). Ledarskap betraktas som en dynamisk process där roller utvecklas över tid och ledarskapets inflytande sträcker sig utanför organisationens gränser (Wooten & James, 2008). Wisittigars & Siengthai (2019) och Kapucu & Van Wart (2011) hävdar att ledare som är kompetenta vid icke krissituationer kanske inte är kompetenta för att hantera krissituationer. Ledarskapskompetenser hänvisar till kunskap, färdigheter eller förmågor som underlättar förmågan att utföra en uppgift (Wooten & James, 2008). Att vissa ledare är kompetenta att hantera krissituationer och andra inte är det kan bero på att ledarna inte har samma möjlighet med de olika aspekterna som behövs för respektive förändring (Wisittigars & Siengthai, 2019; Kapucu & Van Wart, 2011). Fragouli och Ibidapo (2015) samt Heller (2012) lyfter även fram att kriser kan hanteras på olika sätt beroende på ledares sätt att agera och hantera förändringsprocesserna.

Shaw (2017) hävdar att krishantering bör vidtas omedelbart när en kris inträffar för att minska ytterligare skador och säkerställa organisationers kontinuitet. Krishantering definieras som en process att förbereda, förmildra, svara på, återhämta sig från och lära sig av krissituationer (Shaw, 2017). Krishantering är i stort sett en intuitiv process som kräver snabba beslut och kunskap om tillgängliga resurser (Rao, 2020; Shaw, 2017; Heller, 2012). Enligt Lalonde (2007) kännetecknas krishantering av två huvudområden: planering av krishantering samt analysering

av organisatoriska händelser under en kris. Det är nödvändigt att definiera åtgärder i förhållande till krisutveckling för att lyckas hantera krissituationer (Lalonde, 2007; Shaw, 2017). Däremot är det viktigt att följa upp med dessa åtgärder även när krisen är över (Lalonde, 2007).

Förändring och kriser går hand i hand och ledarskap har en stor roll i hantering av dessa. I alla organisationer är ledarna ansvariga för framgångsrik krishantering och för hur de berörda parterna hanteras (Fragouli & Ibidapo, 2015; Burnes, Hughes & By, 2016). Fragouli och Ibidapo (2015) menar att det är ytterst viktigt för organisationer att ta hänsyn till kriser då de kan skapa hinder för organisationers verksamhet, rykte och utveckling. Ett stort ansvar ligger även på ledarens tankesätt, kompetenser och färdigheter för att kunna hantera organisationskriser på ett optimalt sätt (Rao, 2020). Ledare bör därmed tillämpa sina ledarskapskompetenser i samband med hantering av organisationsförändringar för att ge organisationen en möjlighet att uppnå sina mål (Mansary, 2019; Kapucu & Ustun, 2018).

1.2 Problemdiskussion

Boin och Hart (2003) lyfter fram att krishantering och ledarskap är två sammankopplade organisatoriska kompetenser. Flera studier har visat ett samband mellan krishantering och ledarskap (Mansary, 2019; Fragouli & Turlaki, 2020; Kapucu & Van Wart, 2011; İkinci, 2014). Varje förändring är beroende av hur väl ledarskap kan se sin roll i att omforma förändringen (Mansary, 2019). Fragouli och Ibidapo (2015) menar att ledarskapet är avgörande för hur effektiv krishantering är samt för hur skadorna på företaget begränsas. Teo, Lee och Lim (2017) menar att en organisations överlevnad under en kris är beroende av dess ledarskap. Ledarskap är även en av de viktigaste faktorerna som påverkar organisationsförändringar positivt och driver organisationen framåt (Mansary, 2019). Brådskan att fatta viktiga beslut och genomföra förändringar förutsätter att ledarskap hamnar i en allvarlig kris (Teo, Lee & Lim, 2017). Kapucu och Ustun (2018) påpekar att i sådana situationer kan känslor och instinkter överta och åsidosätta intellekt och logik. Att leda en organisation i tider av kris blir ett stort test på karaktären av en ledare (Fragouli & Ibidapo, 2015).

Enligt Kapucu & Van Wart (2011) är varje kris unik och ledare bör reagera på olika sätt efter den situation som de möter. Kapucu och Ustun (2018) noterar även att allmänheten har högre förväntningar på ett effektivt ledarskap än tidigare. Derue, Nahrgang, Wellman och Humphrey

(2011) påpekar att betydelsen av ledaregenskaper och beteende hos en ledare är väsentliga att förstå när ledareffektivitet diskuteras då det kan hjälpa organisationer att förbättra deras val av ledare samt deras utvecklingsmetoder. Forskarna hävdar att ledaregenskaper och beteenden kan i vissa fall ha oberoende effekter på ledareffektiviteten. Däremot menar Derue et al. (2011) att beteenden kan även fungera som en nyckelförmedlare i samband mellan ledaregenskaper och effektivitet. Krishantering kräver interorganisatoriskt samarbete och kompetenta ledare som är samarbetsvilliga samtidigt som det kräver att ledare effektivt övar på att hantera förändringar med nya metoder och system (Kapucu & Ustun, 2018; Ikinci, 2014). Krissituationer kräver även kompetenta ledare som kan hantera och leda kris med strategier som gör det möjligt för de att dra nytta av krisen (Fragouli & Ibidapo, 2015).

Enligt Fragouli & Turlaki (2020) är att leda förändring ett av de viktigaste och svåraste ansvarsområdena för ledare som hanterar förändring. De flesta ledarna är medvetna om de negativa konsekvenserna som är förknippade med en organisationskris och fokuserar därför på kommunikation och PR som en reaktiv strategi (Wooten & James, 2008). Wooten och James (2008) menar dock att många ledare försummar andra ledarskapsansvar i samband med organisations kriser. Detta kan bero på brist på formell utbildning och arbetserfarenheter som förbereder ledare för att leda kriser (Wooten & James, 2008). Exempelvis kan ett pandemiskt influensautbrott orsaka sjukdom och död vilket kan hindra anställda från att delta i arbetet (Duncan, Yeager, Rucks & Ginter, 2011). Sådana globala kriser kan påverka ett antal kritiska organisatoriska element (Duncan et. al, 2011). Ledare som inte är redo att hantera sådana kriser kan medföra en negativ inverkan på organisationens lönsamhet, marknadsposition och anseende (Garcia, 2006). Murphy och Dunn (2012) påpekar att bristen på ledarskapsförmåga kan leda till otillräcklig krishantering, vilket kan orsaka förluster och även slutet på organisationer. Ledare kan därmed förvärra resultatet av en kris om de inte har eller inte använder tillräckliga ledarskapskompetenser (Kapucu & Ustun, 2018). Ledaren bör därmed anskaffa lämpliga kompetenser för att begränsa graden av skada som krisen medför (Kapucu & Van Wart, 2011). Att leda en förändring förutsätter att ledaren bör känna igen problemet, diagnostisera det, hitta möjliga lösningar samt implementera rätt för att organisationen skall överleva och förbli konkurrenskraftiga (Fragouli & Turlaki, 2020).

Vilka kompetenser som ledare behöver under organisationsförändringar beror på organisationens mål, verksamhetsområde, struktur och miljö (Ikinci, 2014). Barbu och Nastase (2010) hävdar att förändringar kan utgöra en komplex miljö som uppmanar ledare att hantera

många möjligheter och hot på ett snabbare och bättre sätt. Kapucu och Van Wart (2011) nämner att en kris inte ger tillräckligt med tid för krishanterare för att kunna göra långsiktiga förändringar. Detta innebär att ledare som saknar förmågan att ta snabba beslut och vara beslutsam kommer att skapa hinder för förändringsprocessen och krishanteringen (Hayes, 2018). Det är grundläggande för en ledare att tydligt och korrekt uttrycka nödvändiga strategier, policyer och tillämpningar när en organisation genomgår förändringar (Ikinci, 2014). Ikinci (2014) menar att utbildningar för att förbättra prestanda för mänskliga resurser, öka kunskapen och färdigheterna samt anpassa sig till organisationsförändringar är väsentliga för organisationen. Även Kapucu och Van Wart (2011) hävdar att ledare bör utveckla lämpliga kunskaper, färdigheter och beteenden för att kunna förebygga och konfrontera kriser och strategiska frågor effektivt samt kunna avgöra vilka nödvändiga åtgärder som måste vidtas.

Avery, Graham och Park (2016) konstaterar att de svåraste utmaningarna som regeringen kan stå inför är det påskyndade behovet av att öka motståndskraften i samhället mot katastrofer, förmågan att reagera effektivt samt att återhämta sig efter krisen. Parsons (1996) hävdar att samarbete med regeringen eller andra myndigheter kan ibland gynna organisationer då rekommendationer från tredje part hjälper till att lugna ner en kris. Andra studier har visat att krishantering under vissa krissituationer kan påverkas av regeringens styrning och offentlig förvaltning vilket kan leda till stora misslyckanden (Farazmand, 2007; Hemansson, 2016). Höga förväntningar ställs på regeringar och offentliga myndigheter av allmänheten i samhället för att göra krissituationer framgångsrika (McConnell, 2011). Däremot går det inte att säkerställa att en krissituation kommer att lyckas enbart för att regeringar och offentliga myndigheter är inblandade (McConnell, 2011).

Oavsett hur en bra krishantering kan vara är det omöjligt att förhindra alla kriser (Kapucu & Van Wart, 2011). Det leder till att samtliga aktörer i samhället blir påverkade av kriser på ett eller annat sätt, bland annat banker (McConnell, 2011). Banker har en grundläggande funktion i samhället och det är viktigt att förstå hur de arbetar med krishantering när kriser uppstår (Scholtens & Klooster, 2019). Krishantering i banksektorn är väsentlig då bankers legitimitet kan påverkas av resultatet av den vilket i sin tur påverkar bankens rykte (Bennett & Kottasz, 2012). McCarthy och Sheehan (2014) lyfter fram att den globala finanskrisen år 2008 fortsatte att ha djupgående konsekvenser för nationella ekonomier och för alla typer av organisationer, offentliga, privata, multinationella, små och medelstora organisationer, i flera år efter krisen. Banksystemets stabilitet hotades och för vissa banker var skadan enorm vilket ledde till att

regeringen fick ingripa för att stödja dem (Quirico, 2010). Banksektorn bör därmed arbeta ständigt med att utveckla sin krishantering och dess strategier för att bibehålla sin position i samhället samt sin existens.

Wooten och James (2008) har påvisat att forskning inte har identifierat kris ledarskapskompetenser som är nödvändiga för krishantering. Wooten och James (2008) fortsätter att tala om att det finns brist på vilka ledarskapskompetenser som kan hjälpa organisationer att effektivt lösa kriser och uppnå en flexibilitet i sin strategi, humankapital och andra resurser. Eldakak (2014) hävdar att den vetenskapliga forskningen är främst inriktad på kommunikationsstrategier snarare än ledarskapskompetenser. Bhaduri (2019) tillägger att det fortfarande finns en brist på forskning om mänsklig kompetens som krävs för att förebygga och hantera krissituationer. Bhaduri (2019) menar att forskning kring hur mänskliga ansträngningar kan förbereda organisationer för att konfrontera, angripa och hantera kriser på ett effektivt sätt har varit minimal. Denna studie kommer att undersöka detta då det är viktigt att skapa förståelse kring hur ledare kan hantera krissituationer, hur de lyckas med krishantering, vilka optimala kompetenser som krävs samt hur risken för misslyckande minimeras. När det talas om kriser i denna studie syftas det på globala kriser som orsakar osäkerhet och ekonomisk turbulens i organisationer. Intresset för forskningsområde väcktes från samhället rådande pandemi (COVID-19). Corona pandemin har haft en negativ inverkan på många organisationer i samhället. Detta inspirerade oss att undersöka hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser. Då pandemin fortfarande pågår kommer COVID-19 inte att ligga till grund för denna undersökning utan vi kommer endast att undersöka hur organisationskriser hanteras av ledare och vilka kompetenser som ledare bör besitta för att övervinna dessa kriser.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och skapa en djupare förståelse över hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser samt vikten av olika ledarskapskompetenser som är grundläggande vid krishantering.

1.4 Forskningsfrågor

Studiens forskningsfrågor lyder enligt följande:

- *Hur hanterar ledare organisationskriser som uppkommer på grund av globala kriser?*
- *Hur kan ledarskapskompetenser minimera osäkerhet och risker som globala kriser medför på organisationer?*

1.5 Avgränsning

Studien kommer främst att avgränsa sig till banksektorn där fokus kommer att vara på ledarskapsperspektivet. Anledningen till dessa avgränsningar är eftersom banker påverkas ständigt av globala kriser och hur ledare hanterar dessa är avgörande för organisationers överlevnad. Det är därmed viktigt att studera detta utifrån ledarskapsperspektivet. Studien kommer även att avgränsa sig geografiskt genom att undersöka nischbanker som är verksamma i Sverige.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för studiens undersökningssyfte. Kapitlet inleds med ett övergripande avsnitt om begreppet kris som sedan följs upp av krishantering och en teoretisk modell som förklarar krishantering stegvis. Därefter lyfts ledarskap i kris och ledarskapskompetenser upp. Slutligen förklaras situational theory of leadership. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1 Kris

En vanlig definition av kris är “en oförutsägbar händelse som hotar viktiga förväntningar hos intressenter och som kan påverka organisationens prestation och generera ett negativt resultat.” (Coombs, 2019). Kriser kännetecknas av oväntade förändringar i system, hot mot organisationens existens, en mängd involverade intressenter, stort inflytande samt lite tid för beslutfattande (Pearson & Clair, 1998; Hills, 1998). En kris innebär inte slutet på något utan en kris hänvisar till en kritisk tid där det som sker omkring är förutsägbart (Frank, 1982). Enligt Bundy, Pfarrer, Short och Coombs (2017) finns det ett antal olika definitioner av en kris exempelvis definierar Pauchant och Mitroffs (1998) en kris som “en störning som fysiskt påverkar ett system eller en hel organisation och hotar dess grundläggande antaganden och existentiella kärna”. Vidare definierar Frank (1982) globala kriser som krisperioder som leder till historiska ögonblick av fara och spänning. Globala kriser avser kriser som drabbar det sociala, ekonomiska och de politiska systemen. När sådana kriser inträffar kan inte samhället leva vidare som tidigare utan organisationer blir tvungna att genomgå förändringar för att överkomma krisen (Frank, 1982).

Varje kris är unik och ledare anpassar sig efter varje situation på olika sätt beroende på krisen (Darling, 1994). Kriser antas utgöra en möjlighet för ledare att visa sina ledarskapsförmågor (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd & Zhao, 2017). Resultatet efter en kris kan variera beroende på vilka områden som har drabbats. Det kan gälla förändrade förhållanden med intressenter eller organisationers anpassning och inlärningseffekter samt överlevnad i krissituationer (Bundy et al., 2017). Chong (2004) menar att kriser endast medför negativa konsekvenser då kriser anses vara negativa händelser. Kriser kan hota legitimiteten för en hel organisation, skapa störningar i organisationers strategiska planer och även ändra på människors subjektiva värld vilket innebär att människans syn på hur de uppfattar världen och omgivningen påverkas (Pauchant & Mitroff, 1998). Däremot har andra forskare påpekat att

kriser kan även medföra potentiella positiva effekter som kan hjälpa till att stimulera organisationers innovationsmetoder samt identifiera nya marknader (Bundy et al., 2017; James & Wooten, 2005). Ledningens syn på huruvida en kris ses som ett hot eller en möjlighet har en grundläggande betydelse för hur ledare hanterar situationen (Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini & Tiberius, 2020). Kriser kan därmed uppfattas positivt och leda till ett flexibelt och öppet arbetssätt i ledningen (James & Wooten, 2005).

2.2 Krishantering

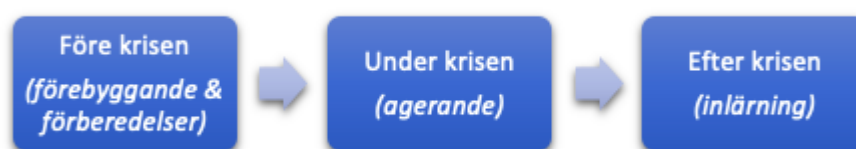
Kriser är i sin natur oväntade, korta med fara och kan medföra stora effekter på organisationer (Parsons, 1996; Roux-Dufort, 2007). Krishantering uppfattas som hanteringen av exceptionella situationer (Roux-Dufort, 2007) där organisationen bör förbereda och anpassa sig efter otänkbara förändringar som kan ske inom organisationen (Johnston & Stepanovich, 2001). Termen "krishantering" används ofta då den kan tillämpas med en mängd olika omständigheter som kan störa den normala verksamheten i en organisation (Darling, 1994). Enligt Parsons (1996) avser krishantering en blandning av tillämpad sunt förnuft, erfarenheter och tid som ägnas åt att koncentrera sig på krisen. Det är viktigt att identifiera, studera och prognostisera krisfrågor vid krishantering för att det ska bli möjligt för organisationer att förebygga eller hantera kriser (Darling, 1994). Genom att utforska alla möjliga möjligheter till kriser kan en utarbetad detaljerad plan förberedas beroende på den pågående krisen (Parsons, 1996). Parsons (1996) förklarar att syftet med krishanteringsplanering är att beakta hela scenariot och utveckla flexibla planer som kan förstås och repeteras av alla som är involverade i deras genomförande. Trots vikten av ledarskap i planering och förberedelser för en krishantering kan detaljerad planering och förberedelse inte mildra varje potentiell kris (Williams et al., 2017).

Kris enheter, nödplaner, kris kommunikationsplaner och andra faktorer ska beaktas under krishanteringsprocessen (Roux-Dufort, 2007). Enligt Darling (1994) kan organisationer råka hamna i krissituationer på grund av olämplig eller otillräcklig planering. Därför bör organisationer förbereda en ordentlig krisplan så fort en varningssignal för kris upptäcks (Parson, 1996). Mitroff, Shrivastava och Udwardia (1987) menar att planering inte kan förhindra alla kriser då varje kris utvecklas på olika sätt. Däremot kan planeringsprocessen underlätta för organisationer att hantera kriser mer effektivt oavsett vilken kris det är som inträffar (Mitroff et al., 1987). Eftersom krishantering består av ett systematiskt tillvägagångssätt hjälper det organisationer att hantera verkliga kriser så att de kan fortsätta att fungera normalt i flesta enheterna (Johnston & Stepanovich, 2001). Darling (1994) hävdar att

krishantering ger i huvudsak ett systematiskt och ordnat svar på krissituationer och genom detta skapas ett system som hjälper organisationer att hantera kriser på ett effektivare sätt. Det är även nödvändigt för organisationer att granska och uppdatera sina krishanteringsplaner när krisen är över då organisationer bör utvärdera sin respons på det som skedde under krisen (Parsons, 1996). Mitroff et al. (1987) menar att kriser aldrig utvecklas som planerat eller tänkt. Detta gör att en effektiv krishantering förblir en oändlig process och inte bara ett inträffande med en början och ett slut (Mitroff et al., 1987).

2.2.1 Krishanteringsprocessen

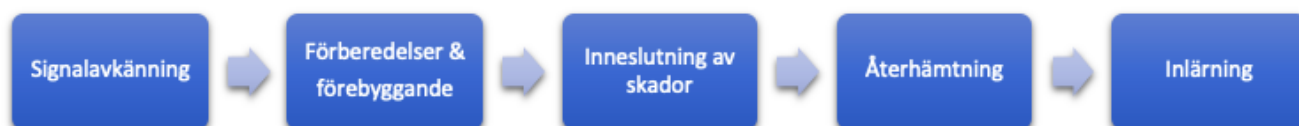
Krishanterings processen kan delas in i tre faser, nämligen före krisen, under krisen och efter krisen (Coombs & Laufer, 2018). Dessa faser omfattar förebyggande, förberedelser, agerande och inläring. Fasen före krisen avser förebyggande och förberedelser medan fasen under krisen avser agerande och fasen efter krisen avser inläring (Coombs & Laufer, 2018). Denna trestegsmodell tillämpas för att konstruera en omfattande ram som är nödvändig för att analysera forskning som behandlar krishanteringsarbetet (Coombs, 2019). Enligt Coombs (2019) är trestegsmodellen tillräckligt generell och grundlig vilket innebär att krishanteringsforskare har en möjlighet att skapa sina egna modeller som i sin tur kan integreras med trestegsmodellen. Däremot har denna trestegsmodell ingen identifierbar skapare. Dock tillämpar flera krishanteringsforskare denna modell som grund för att skapa sina egna modeller (Coombs, 2019).



Figur 1: Trestegsmodellen (Coombs, 2019)

Ian Mitroff är en av flera forskare som har utvecklat en mer detaljerad modell av trestegsmodellen som förklarar krishanterings processen mer utförligt (Mitroff, 2005; Coombs, 2019). Mitroff var en av de första forskarna som insåg att det är omöjligt att förbereda sig inför alla tänkbara kriser (Coombs, 2019). Forskaren delade upp krishantering i fem faser som representerar en typisk organisationskris (Mitroff, 1994). Mitroffs femstegs krishanterings ram representerar olika stadier i en kris samt ledares metoder för att vara effektiva under en ledande

kris (Mitroff, 1994). Första fasen avser *signalavkänning* och innebär att nya krisvarningstecken bör identifieras och ledare bör agera för att förhindra en kommande kris. Andra kris fasen avser *förberedelser och förebyggande*. I denna kris fas bör organisationer söka efter kända krisriskfaktorer och arbeta för att minska deras potentiella skada. Den tredje fasen omfattar *inneslutning av skador* och i denna fas bör organisationer förhindra att skadan sprids till andra delar av organisationen. Den fjärde fasen är *återhämtning* och innebär att medarbetare och ledare arbetar för att återgå till sitt normala arbetssätt och affärsverksamheten (Mitroff, 2005). Denna fas återspeglar det naturliga behovet av att återställa verksamheten till sin normala ställning. I vilken hastighet en verksamhet återställs till sitt normala läge är ett mått på framgång för krishantering (Coombs, 2019). Mitroffs modell betonar hur kris ledare kan underlätta återhämtning. Den femte och sista fasen avser *inläring* och innebär att organisationer granskar och kritiserar sina krishanteringsinsatser samt försöker förstå vilka organisatoriska faktorer det var som ledde till kris (Mitroff, 1994). Kris ledare bör därefter utnyttja denna förståelse för att tillämpa nödvändiga förändringar i organisationens system och processer. I Mitroffs modell betonas upptäckt och förebyggande i hög grad jämfört med andra forskare som har utvecklat liknande krishanterings modeller (Coombs, 2019). Mitroff lägger även stor vikt på att begränsa krisens effekter och skador.



Figur 2: Femstegsmodellen (Mitroff, 2005)

2.3 Ledarskap i kris

Ledarskap är ett fenomen som genom åren har fått många definitioner (Alvesson, 2015). En vanlig definition som Alvesson (2015) lyfter fram är att ledarskap ses som en påverkansprocess där ledare utövar sitt inflytande över sina medarbetare. Fener och Cevik (2015) hävdar att grupper skapar ledare och att ledarskap därmed speglar förhållandet mellan medarbetarna. Ledarskap ses som en funktion i organisationer som avser grupporganisation, problemlösning och vägledning (Fener & Cevik, 2015; Thani & Obeidat, 2020). Författarna påpekar dock att ledarskap inte är en plikt utan ett oundvikligt ansvar. Ledare har en avgörande roll för en organisations framgång och överlevnad (Alvesson, 2015). Detta innebär att ledarskap har en

grundläggande ställning i organisationer när det uppstår organisationskriser (Rao, 2020). Kapucu och Van Wart (2008) menar att ledarskap gör en stor skillnad i hantering av rutinmässiga nödsituationer och katastrofala händelser. Krishantering kräver snabbt och effektivt beslut och omedelbara korrigeringar av avvikelser (Fener & Cevik, 2015; Thani & Obeidat, 2020). Att kunna effektivt hantera en kris är en konkurrensfördel då ineffektiv hantering av kris kan riskera organisationers existens (Prewitt, Weil & McClure, 2011; Fener och Cevik, 2015). Thani och Obeidat (2020) lyfter även fram att ett effektivt ledarskap kan förutsäga och hantera kriser genom att upptäcka tidiga varningssignaler och därmed förbereda sig själv och organisationen för en sammanstötning för att på så sätt minimera dess negativa effekter.

Rao (2020) lyfter fram följande sex åtgärder som ledare kan tillämpa för att övervinna organisationskriser:

- Försök inte täcka över kriserna.
- Kommunicera tydligt, var transparent och bygg förtroende.
- Ta itu med konflikter innan de blir kriser.
- Ha en dialog med medarbetarna. Bygg ett samförstånd och vidta åtgärder. Om saker utvecklas negativt, ta medarbetarna i förtroende och diskutera med dem potentiella alternativa beslut som passar situationen.
- Håll alla intressenter informerade för att undvika förvirring och kaos.
- Kom ihåg att alla beslut inte alltid ger produktiva resultat.

Vidare hävdar Prewitt et al. (2011) att ledare bör inneha kännedom om vad krisledarskap innebär då kriser är oförutsägbara. Fener och Cevik (2015) menar att krishantering kräver ledare med visioner. Forskarna menar att krishantering inkluderar framsyn för framtiden, identifiering av realistiska visioner och mål samt motivering för medarbetare för att kunna förverkliga dessa. Ledares reaktioner gentemot kriser kan påverkas av förberedelser för olika krisscenarier vilket i sin tur påverkar resultatet av krishantering (Williams et al., 2017). Det finns flera inflytelserika åtgärder som en ledare kan vidta före en kris inträffar för att vägledas framgångsrikt i organisationen genom krisen (Williams et al., 2017). Vissa handlingar har visat sig förbättra prestanda under svåra förhållanden. Till exempel när en ledare är djupt engagerad i att söka efter potentiella krispunkter samt att den riktar sitt beteende mot att proaktivt förstår dessa krispunkter (Williams et al., 2017). Ledaren bör även kunna skapa möjligheter för synlighet och använda kraften i sin roll som ledare för att ge säkerhet, vägledning och

inspiration för sina medarbetare (Prewitt et al., 2011). Utöver det lyfter Thani och Obeidat (2020) fram att krishantering även inkluderar aktiviteter som att känna av och bedöma potentiella tecken på en kris, fastställa bedömningar och vidta åtgärder för att få organisationen att bli av med krisen med mindre skada. Effektiv krishantering kräver rätt beredskap samt upprättande av planer i förväg (Thani & Obeidat, 2020). Att vara kompetent i krisledarskap kräver att ledare förstärker sina mänskliga och sociala kompetenser genom utbildning, övning, erfarenhet eller naturlig förmåga (Wooten & James, 2008). Ledare bör vara skickliga och kunniga för att kunna övervinna organisations kriser (Fener & Cevik, 2015) men även för att undvika materiella och moraliska förluster i organisationerna (Thani & Obeidat, 2020). Att överreagera till ett krisläge kan även bära resultat som är värre än att inte ge någon reaktion alls (Fener & Cevik, 2015). Om ledare inte kan hantera organisationer under kriser kommer det eventuellt att dyka upp nya oundvikliga problem (Fener & Cevik, 2015).

2.4 Ledarskapskompetens

Ledarskapskompetenser är en viktig kärna i ledarskap och är en avgörande faktor för krishantering (Wisittigars & Siengthai, 2019). Wisittigars och Siengthai (2019) definierar ledarskapskompetenser som vissa personlighetsdrag, färdigheter, värderingar, kapacitet och förmågor som underlättar för ledaren att utföra sina uppgifter. När ledaren erhåller dessa ledarskapskompetenser lyckas hen att hantera de förändrade miljöförhållanden och övervinna krisläget (Fener & Cevik, 2015). Organisationer bör utnyttja kompetenser hos lämpliga personer från olika delar av verksamheten för att planera och hantera krissituationer (Darling, 1994). Vilka kompetenser som krävs vid krishantering kan variera beroende på sammanhanget (Kapucu & Van Wart, 2008). Kapucu & Van Wart (2008) påstår att vissa ledare bara är kompetenta i sin egen organisationsmiljö och saknar kompetens att interagera snabbt vid akuta situationer där ledare behöver ta snabba beslut. Sådana ledare är mindre effektiva vid krishantering då de saknar kompetenser som krävs i kris miljöer. Kapucu och Van Wart (2008) tillägger att ledaren har ett ansvar att minimera eller maximera effekterna av krisen genom sina kompetenser och handlingar. Effektiv krishantering innefattar förmågor, såsom att improvisera beslutsfattande aktiviteter, identifiera och inkalla resurser samt upprättande av ordning genom tillämpning av olika kommunikations och samordnings tekniker (Williams et al., 2017). Även Fener och Cevik (2015) har beskrivit några kompetenser som är effektiva under krishanteringsprocesser och det är bland annat effektivt beslutfattande, förmågan att planera samt använda makt under krishanteringen. Organisering, samordning, kommunikation och

övervakning är avgörande kompetenser under krishanteringsprocesser. Ledare bör även ha förmågan att lära sig och bedöma under krishanteringsprocessen då detta kan hjälpa ledare att lära sig av misstagen som kan ha gjorts under denna process. Fener och Cevik (2015) lyfter även fram förmågan att kunna identifiera och fånga signaler om kommande kriser som en viktig kompetens.

Kapucu och Van Wart (2008) har definierat 12 kompetenser som är kritiska vid kriser och dessa kompetenser är enligt följande:

- Beslutsamhet avser förmågan att agera relativt snabbt beroende på omständigheterna och agera lugnt i krisen.
- Flexibilitet innebär att en ledare har förmågan att vara flexibel och kan anpassa sig till förändring.
- Informering syftar på att tillhandahålla informationen mellan olika aktörer in och utanför organisationen. Detta underlättar samordning av arbetet och gestaltning av strategier som är optimala för organisationen.
- Problemlösning är en annan viktig kompetens under krishantering som innebär identifiering, analysering och hantering av arbetsrelaterade problem.
- Att hantera innovation och kreativitet är en väsentlig ledarskapskompetens som skapar en miljö där förändringar främjas med hjälp av implementering av innovationer. Ledare skapar, förvärvar och överför kunskap och modifierar organisatoriskt beteende för att återspegla nya eller unika omständigheter.
- Planering och organisering av personal i verksamhet är nödvändig. Ledare bör säkerställa att den kompetensen som krävs för att utföra arbetet i verksamheten finns tillgänglig.
- Förmågan att motivera förbättrar medarbetarnas inre drivkrafter vilket resulterar till bättre prestanda under krishanteringen. Ledare ska kunna ge incitament samt inspiration som uppmuntrar medarbetarna till att organisationen uppnår sitt mål.
- Ledaren ska ha förmågan att skapa ett team för att stödja varandra och för att främja samarbetet mellan medarbetarna.
- Till följd av kriser som sker runt omkring organisationen bör ledaren skanna miljön genom att ha ett kritiskt synsätt. Det ger ledaren möjligheten att identifiera möjligheter och hot som en kris kan medföra till organisationen.

- Förmågan att planera på ett strategiskt sätt skapar disciplinerade ansträngningar vilket leder till grundläggande beslut tas samt handlingar görs. Genom att identifiera organisationens mål, syfte, samt uppdrag hjälper det till att hitta konkreta åtgärder för att hantera krisen.
- Nätverk och partnerskap utanför organisationen är viktiga faktorer som gynnar ledare genom att ha ett ömsesidigt stöd med andra enheter/organisationer därför ska ledare ha kompetensen att skapa goda relationer med sin omgivning då detta gynnar organisationen.
- Kompetens att fatta beslut är väsentlig i organisationen då under processen av beslutfattande ska ledare ta hänsyn till det som är relaterade när besluten har fattats.

2.5 Situationsteori om ledarskap

Situationsteori om ledarskap handlar om ett beteende som ledaren väljer att utöva beroende på den aktuella situationen i organisationen. Waller, Smith och Warnock (1989) hävdar att framgångsrika ledare anpassar sitt beteende i organisationen för att möta kraven i varje unik situation. Anhängares mognad är en viktig faktor som avgör vilket beteende som framkallas hos ledaren (Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979). Denna teori tillämpas på processer för planering och genomförande av organisationsförändringar (Waller et al., 1989). Situationsteori avser två grundläggande beteenden, uppgiftsorienterat beteende och relationsorienterat beteende (Hersey et al., 1979). Uppgiftsorienterat beteende avser ledarens anvisningar då ledaren har den rollen att förklara för sina anhängare vad, när och hur saker och ting ska utföras. Relationsorienterat beteende syftar till tvåvägskommunikation som innebär att ömsesidig relation skapas mellan ledaren och dess anhängare. Utifrån dessa två beteenden har en situations ledarskapsmodell skapats som förklarar fyra olika beteende som är anpassade efter olika situationer (Waller et al., 1989). Dessa beteende är “telling/directing”, “coaching/selling”, “participating”, och “delegating” (Hersey et al., 1979). Vad dessa beteende omfattar förklaras av Hersey, Blanchard och Natemeyer (1979) enligt följande:

Första beteendet avser ett direktiv och stödjande beteende då mognadsnivå hos anhängare är låg i det här fallet. På grund av den låga mognadsnivå är anhängare inte villiga att ta ansvar vid utförande av uppgifterna. Därför tillhandahåller ledaren specifika instruktioner (roller och mål) för anhängare och övervakar noggrant kompletteringen av uppgifterna. Kommunikation sker bara i en riktning från ledaren till anhängare då ledaren har rollen att förklara hur saker och ting ska utföras i detalj. Det andra beteendet riktar sig mot ett ganska högt uppgiftsdirektiv

beteende där en ömsesidig kommunikation mellan ledare och anhängare finns. Anhängares mognadsnivå är måttligt låg då viljan att ta ansvar finns men saknar förmågan. Ledaren förklarar vilka beslut som är nödvändiga att ta, hur och varför. I samband med att utföra olika uppgifter ska ledaren tillåta anhängare att dela med sig förslag som de anser är värdefulla för organisationen. Det tredje beteendet innefattar ett stödjande beteende med en hög baserad relation. Det innebär att mognadsnivå är lagom hög då följaren har kunskaper och förmågor dock saknar de självförtroendet. Ledaren stödjer anhängares ansträngningar samt som de involveras i beslutfattandet för att fullgöra uppgiften. Det fjärde beteendet avser ett delegerat beteende vilket innebär att ledaren överlämnar beslut och ansvar för genomförande av uppgifter samt måluppnåelse och självmotivation till anhängare själv. Detta sker då mognadsnivå hos anhängare är hög vilket innebär att vägledning från ledare inte behövs. Denna situationella ledarskapsmodell ger en användbar struktur för ledare för att identifiera en uppgift, sätta mål, bestämma och välja en lämplig ledarstil samt ändra denna stil när förändring sker (Waller et al., 1989). För att situationellt ledarskap ska lyckas bör därför en korrekt bedömning av anhängarnas mognadsnivå fullgöras för att gestalta ett lämpligt beteende (Hersey et al., 1979).

2.6 Sammanfattning

För att uppfylla studiens syfte och besvara forskningsfrågor har relevanta teorier och teoretiska begrepp valts ut. De valda teorierna och begreppen har tillämpats som ramverk för utförandet av studiens intervjuguide samt analys av empiriska materialet. Ett grundläggande begrepp i den teoretiska referensramen har varit *kris* där definitionen och innebörden av begreppet lyfts fram av olika forskare. Det har varit viktigt att ta hänsyn till begreppet kris i denna studie för att få en förståelse över vad ledarna har för synpunkter samt erfarenheter av kriser. *Krishantering* avser processen av hur kriser hanteras på olika sätt. Vid krishantering har ledarna ett stort ansvar för hur krishantering genomförs. Begreppet avser därmed en viktig del i undersökningen för att skapa förståelse över hur ledare hanterar kriser och hur de leder sina organisationer under svåra förhållanden. Detta leder oss vidare till Mitroffs *krishanteringsprocess* som är en specifik modell på hur krishantering stegvis genomförs. Med hjälp av denna modell har intervjufrågor gällande krishantering utformats för att få en detaljerad förståelse över ledarnas sätt att krishantera samt hur processen genomförs. Vidare har *ledarskap i kris* lyfts fram för att förstå hur ledarskap är sammankopplat till kris. Begreppet belyser ledarens roll i en krissituation, vilka uppgifter ledaren har samt vilket ansvar den har genom att inneha kännedom och kunskap om fenomenet. Detta har varit relevant i denna studie för att kunna få en bild av ledarens

uppfattning om sin roll under kriser. *Ledarskapskompetens* omfattar olika kompetenser som ledaren bör besitta under en krisperiod. Detta har varit väsentligt att ta upp eftersom studien fokuserar på vilka ledarskapskompetenser som är lämpliga att inneha vid krishantering. *Situationsteorin om ledarskap* beskriver olika beteende som ledare använder sig av för att kunna anpassa sitt beteende efter situationen i organisationen. Detta har även varit relevant att undersöka i denna studie för att förstå hur ledaren anpassar sitt beteende när en kris inträffar. Som nämnts tidigare har alla dessa teorier och begrepp varit relevanta och viktiga att diskutera då forskningsämnet avser ledarskap inom organisationskriser.

3. Metod

I följande kapitel kommer studiens metodologiska tillvägagångssätt att presenteras. Kapitlet inleds med en presentation av studiens forskningsstrategi och fortsätter med studiens forskningsdesign, forskningsprocess och urval. Därefter presenteras metoddiskussionen och sedan avslutas kapitlet med analysmetod och källkritik.

3.1 Forskningsstrategi

Val av metod i denna studie har gjorts utifrån studiens syfte samt forskningsfrågor (Trost, 2010). Studiens syfte är att undersöka och skapa en djupare förståelse över hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser samt vikten av olika ledarskapskompetenser som är grundläggande vid krishantering. Eftersom studien ämnar sig att vara beskrivande och undersökande, då den grundar sig på frågor som syftar till att förklara hur något förhåller sig, ansåg vi att den kvalitativa metoden var den lämpligaste forskningsstrategin att utgå från (Denscombe, 2018). Den kvalitativa forskningsstrategi ger en mer djupgående förståelse över fenomenet som studeras och tillämpas vanligen inom samhällsvetenskapliga studier (Denscombe, 2018; Edmondson & McManus, 2007). Genom en kvalitativ forskning betonas den sociala konstruktionen av verkligheten och hur den befintliga teorin fungerar i praktiken (Eisenhardt & Graebner, 2007). Eisenhardt och Graebner (2007) menar därmed att den kvalitativa forskningsstrategin kännetecknas av egenskapen att vara beskrivande vilket denna studie avser att vara.

Till skillnad från den kvalitativa forskningsstrategin baseras den kvantitativa forskningsstrategin på att värdera och mäta data (Edmondson & McManus, 2007; Björklund och Paulsson, 2012). Den kvantitativa forskningsstrategin valdes bort då studiens fokus inte låg på kvantifiering av data, analys och siffror (Edmondson & McManus, 2007). Studien ämnar sig till att undersöka ledarnas uppfattningar, synsätt och agerande därför ansågs det vara optimalt att insamlade data skulle vara detaljerad och beskrivande för att åstadkomma syftet. Detta skulle inte kunna uträttas med mätningar av kvantifierbara data (Eisenhardt & Graebner, 2007; Denscombe, 2018). Därför har den kvantitativa forskningsstrategin valts bort. Trost (2010) menar att den kvalitativa forskningsstrategin bidrar till insamlad material som består av ord, text och handlingar och innebär att beskriva, förklara och tolka händelser. För att studenterna ska kunna undersöka hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser samt hur vissa ledarskapskompetenser kan minimera skadorna på

organisationer under pågående kriser behövdes det därmed finnas möjlighet till att göra tolkningar, förklaringar och beskrivningar. Den kvalitativa forskningsstrategin ger studenterna en möjlighet att undersöka problemområdet på djupet genom att utföra intervjuer som därmed ger studenterna en chans att se fenomenet från respondenternas perspektiv (Denscombe, 2018; Björklund och Paulsson, 2012). När respondenterna delar med sig sina kunskaper och åsikter ger det studenterna en djupare förståelse och en helhetsbild av fenomenet (Denscombe, 2018).

Vidare finns det två grundläggande forskningsansatser att utgå ifrån vid genomförande av forskning, induktiv och deduktiv forskningsansats (Patel & Davidsson, 2019). Den induktiva ansatsen innebär att forskaren utgår från observationer och insamling av empiriskt material för att därefter övergår till generaliseringar i den teoretiska referensramen (Alvesson & Sköldberg, 2017). Den deduktiva ansatsen är tvärtemot. Forskaren inleder med att bygga upp sin teoretiska referensram för att skapa en grund för empirisk granskning (Alvesson & Sköldberg, 2017). Den deduktiva ansatsen är en typisk ansats att utgå ifrån när forskaren vill undersöka om verkligheten stämmer överens med teorier och vetenskaplig forskning (Patel & Davidsson, 2019). Denna studie har utgått ifrån ett deduktivt angreppssätt då studenterna började med att samla in data till den teoretiska referensramen i syftet till att undersöka om det undersökta fenomenet stämmer överens med verkligheten. Intervjufrågor formulerades baserade på det teoretiska materialet och därefter undersöktes fenomenet med hjälp av intervjuerna. Det insamlade empiriska materialet analyserades i förhållande med den teoretiska referensramen.

3.2 Forskningsdesign

Det finns två olika forskningsparadigm som forskare kan utgå ifrån beroende på vilken metod de tillämpar samt vilket ämnesområde som forskningen avser (Denscombe, 2018). Den kvantitativa forskningsstrategin utmärks vanligtvis av det positivistiska paradigmet och den kvalitativa forskningsstrategin utmärks av det interpretivistiska paradigmet (Denscombe, 2018). Denna studie utgår ifrån det interpretivistiska paradigmet då den avser att utveckla kunskap och kännedom om individens egna erfarenheter och övertygelser (Denscombe, 2018). Det interpretivistiska paradigmet ämnar åt att tolka och skapa förståelse för det undersökta fenomenet. Denscombe (2018) menar även att en tolkningsprocess är bäst lämpad för en studie där forskarna vill förstå den sociala världens komplexitet. Det interpretivistiska paradigmet tillämpades i samband med intervjuer där studenterna strävade efter att få en bild av hur respondenterna upplever det undersökta fenomenet. Genom detta paradigm är det även möjligt att överväga olika faktorer såsom beteendemässiga aspekter baserat på respondenternas

erfarenheter för att beskriva verkligheten (Alharahsheh & Pius, 2020). Respondenternas upplevelser av det undersökta fenomenet var därmed väsentlig för studien då de valda respondenterna fick dela med sig sina personliga erfarenheter samt uppfattningar om krissituationer. Vidare ger det interpretivistiska paradigmet respondenten en möjlighet till att tala mer öppet genom att beskriva sina upplevelser på ett mer detaljerat sätt (Alharahsheh & Pius, 2020). Denna möjlighet gavs till studiens respondenter genom att utföra semistrukturerade intervjuer och på så sätt samlades en djupgående och informationsrika data in. På så sätt kunde även studenterna se fenomenet utifrån respondentens synvinkel (Denscombe, 2018). Då studien syftar till att skapa en djupare förståelse över hur ledare hanterar organisationskriser samt vikten av olika ledarskapskompetenser ansågs det interpretivistiska paradigmet lämpligt att utgå ifrån.

3.3 Forskningsprocess

3.3.1 Datainsamling

Insamling av data för denna studie har genomförts med hjälp av sekundär och primär datainsamling. Sekundära data är information som redan finns i bland annat litteraturer, rapporter, tidskrifter och offentliga webbsidor (Björklund och Paulsson, 2012). Sekundära data är även lättillgänglig och tidseffektiv. Primärdata avser data som forskarna själva samlar in genom bland annat intervjuer, enkätundersökningar, observationer och experiment (Edmondson & McManus, 2007). Primärdata har en specifik koppling till studiens undersökningssyfte (Denscombe, 2018; Edmondson & McManus, 2007).

I denna studie har sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, litteraturer och offentliga webbsidor tillämpats. Dessa sekundära källor har inhämtats från olika tidskrifter, skolans bibliotek samt databasen Google. Detta kallas även för litteraturinsamling och avser insamling av data till det inledande kapitlet samt den teoretiska referensramen i studien. Insamlingen har genomförts med hjälp av databaser som Google Scholar och SöderScholar och nyckelorden som tillämpades var: *organizational crisis*, *crisis management*, *leadership and crisis*, *leadership and organizational management*, *leadership competence in crisis*, *situational theory of leadership*. Med specifika sökord kunde relevanta och lämpliga artiklar spåras. Samtliga artiklar har varit till stor grund i denna studie då de har valts ut baserat på relevansen till studiens undersökningssyfte. Dessutom nämner Denscombe (2018) att vetenskapliga

artiklar möjliggör för forskaren att studera verkligheten mer djupgående vilket vidare ger studien en mer tillförlitlig grund.

Primärdata för denna studie avser det empiriska materialet som har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuer som primärdata ger studien aktuell och relevant information som är anpassat efter studiens forskningsområde samtidigt som studien får en mer strukturerad informationsinsamling (Denscombe, 2018). Primärdata ökar även studiens tillförlitlighet då materialet är ämnat specifikt till studien (Denscombe, 2018). För att kunna besvara studiens forskningsfrågor och uppfylla syftet ansågs intervjuer som ett lämpligt tillvägagångssätt då studiens syftar till att utgå från ett ledarperspektiv. Intervjufrågor utformades med hjälp av den teoretiska referensramen som grund (se bilaga 2). Detta var för att minimera risken att irrelevant material skulle framkomma i intervjuerna. Vidare har de två datainsamlingsmetoderna tillämpats i samband med varandra med avsikt att uppfylla studiens syfte samt besvara forskningsfrågorna (Denscombe, 2018).

3.3.2 Intervjuer

Denna studie genomförde semistrukturerade intervjuer som är en blandning av strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Denna intervjumetod avsåg att studenterna utgick från förberedda intervjufrågor samtidigt som studenterna var flexibla under intervjutillfället (Denscombe, 2018). Studenterna hade möjligheten att tala fritt samt ställa intervjufrågorna i den ordningen som kändes bekväm och lämplig. Studenterna fick även möjligheten att ställa följdfrågor och på det sättet skapades en öppen diskussion med respondenterna (Denscombe, 2018). På det sättet styrs diskussionen mellan intervjupersonen och respondenten inte av intervjufrågornas ordning utan varierar efter diskussionen naturliga gång (Dalen, 2015). När respondenten får en större frihet i att tala och uttrycka sig mer öppet leder det till att det empiriska materialet blir mer detaljerat och utförligt (Denscombe, 2018; Dalen, 2015). Denna intervjumetod ansåg vara mest lämplig att tillämpa då studiens undersökningssyfte ligger i att ta del av respondenternas personliga erfarenheter, upplevelser och synpunkter kring undersöknings fenomenet. Intervjuerna genomfördes utifrån en intervjuguide där fokus låg på de olika delarna som lyfts upp i den teoretiska referensramen.

Totalt har fem intervjuer genomförts. Samtliga intervjuer genomfördes via videosamtal genom digitala kommunikationsprogram som Zoom och Teams Microsoft. I och med samhällets rådande Corona pandemi uteslöts fysiska intervjuer och därmed har folkhälsomyndighetens

rekommendationer och riktlinjer följts. Genom att utföra intervjuer via dessa digitala program skapades möjligheten att nå ut till flera respondenter och därmed behövdes ingen geografisk avgränsning. Att genomföra intervjuer via videosamtal krävde även mindre resurser i form av tid och kostnader (Denscombe, 2018). Samtliga respondenter fick intervjufrågorna skickade till sina mejl i förväg för att ge dem möjligheten att förbereda sig samt för att de skulle få en översikt över intervjufrågorna. Innan intervjuerna startade fick respondenterna ge sitt samtycke för att intervjuerna skulle ljud inspelas och de fick även möjligheten att välja om de ville vara anonyma eller inte. Genom att spela in intervjuer minimeras risken för att utesluta information samtidigt som studenterna har möjligheten att fokusera mer på samtalets innehåll. Intervjuerna pågick i cirka en timme vilket ansågs vara rimligt för att få djupare och mer detaljerade svar. Anledningen till detta var även för att intervjuerna inte skulle ta för mycket tid från respondenternas arbete samt för att de flesta respondenterna inte hade mycket tid att erbjuda då de har en hög uppsatt position i organisationen.

Efter genomförandet av intervjuerna började transkriberingsprocessen som innebär att intervjuernas ljudinspelningar omvandlas till ett skriftligt material (Dalen, 2015). Dalen (2015) menar att denna process är väsentlig för intervjuare då de får möjligheten att lära känna den data som har samlats in genom bearbetning av intervjumaterialet. I denna studie transkriberades ljudinspelningar till ett skriftligt material för att underlätta bearbetning av intervjumaterialet. Detta skapade möjligheten för studenterna till att återgå till intervjumaterialet för att vidareutveckla det skriftliga materialet. Samtliga intervjuer transkriberades direkt efter intervjutillfället för att informationen var relativt klarare i studenternas minne (Dalen, 2015). För att säkerställa att transkriberingsprocessen har skett på ett likvärdigt och korrekt sätt har samtliga studenter har deltagit i processen. Det har därmed lett till att trovärdigheten i det bearbetade intervjumaterialet har ökat.

3.4 Urval

Innan ett specifikt urval väljs är det enligt Marton (2013) viktigt att diskutera processen att välja ut enheter för datainsamling och skapa förståelse för vad urval är och vad det bidrar med. Det är även viktigt att kunna motivera varför det valda urvalet är lämpligt för en specifik studie och inte andra urval för att kunna besvara studiens forskningsfrågor (Marton, 2013). Det finns några specifika riktlinjer som behandlar olika aspekter av urvalsprocessen som bör beaktas under denna process (Marton, 2013). Exempelvis ska urvalsstrategi vara genomtänkt samt att det ska baseras på de forskningsfrågorna som studien behandlar. Urvalet ska bidra med att

skapa en grundlig databas om vilken typ av fenomen som studeras (Marton, 2013). Det ska även skapa möjligheten till att dra tydliga slutsatser samt att det bidrar med trovärdiga förklaringar. Vidare hävdar Marton (2013) att urvalsplanen ska vara genomförbar samt att den ska ge möjligheten till att generalisera slutsatserna av studien till andra jämförbara fall. I denna studie har dessa riktlinjer beaktats vid urvalsstrategi för att kunna hitta ett lämpligt urval som behandlar studiens forskningsfrågor. Ett målinriktat urval har därmed tillämpats som innebär att studiens respondenter valdes ut utifrån lämplighet och relevans gentemot studiens syfte och undersöknings ämne (Denscombe, 2018). Det har varit väsentligt att välja ut specifika respondenter som har en ledande roll inom organisationer där dess kunskaper och erfarenheter har varit avgörande för att besvara studiens forskningsfrågor.

Denna studie riktar sig mot att undersöka nischbanker. Nischbanker omfattar banker som har ett begränsat utbud av tjänster och har specialiserat sig i ett specifikt område, en viss nischstrategi (Nationalencyklopedin, u.å). Det kan vara bland annat lån, bolån, investeringar, sparande, pension och värdepappershandel. Vid val av nischbanker var det grundläggande att samtliga bankerna var verksamma i Sverige. Vi började med att söka fram vilka nischbanker som finns i Sverige genom finansinspektionens företagsregister och därefter kontaktades 30 nischbanker. Först kontaktades bankernas växel via telefonsamtal för vägledning samt kontaktuppgifter för de som är ansvariga för intervjuer. Därefter kontaktades de ansvariga via specifika e-mails (se bilaga 1) där vi presenterade oss som studenter, förklarade studiens syfte och ämne samt förfråga om att intervjua en ledare från deras bank. Av totalt 30 kontaktade banker kunde fem ställa upp på en intervju. Därefter bokades intervjuerna via mejl och på grund av den rådande COVID-19 pandemin förklarade vi att samtliga intervjuer skulle hållas via Skype eller Zoom vilket fungerade utmärkt för samtliga respondenter som ställde upp.

Av de 25 nischbankerna som inte deltog i undersökningen var det 17 som svarade och tackade nej samt åtta som inte svarade alls. De som svarade tillbaka och inte kunde ställa upp för en intervju förklarade att de inte hade tiden och resurserna för tillfället. Flera förklarade även att den pågående Corona pandemin har påverkat deras arbetssätt på bankerna vilket har varit ett hinder för dem att delta i liknande undersökningar. Detta hade vi full förståelse för då vi eftersökte bankernas Vd:n som oftast är svåra att få kontakt med.

3.4.1 Respondenter

Respondent	Nuvarande Titel	Nuvarande arbetsplats	Erfarenhet inom ledarskap	Utbildning	Datum för intervju	Intervjutid
Clas Ljungqvist	VD för den svenska filialen	Santander Consumer Bank	14 år	Magisterexamen inom nationalekonomi	2021-04-07	57 minuter
Johanna Cerwall	VD	Skandia Bank	25 år	Ekonomutbildningen	2021-04-07	55 minuter
Mattias Carlsson	VD	TF Bank	20 år	Civilingenjör	2021-04-14	50 minuter
Mikael Gellbäck	VD	Nordiska	15 år	Civilingenjör	2021-04-20	53 minuter
Klas Danielsson	VD	SBAB	25 år	Filosofie kandidatexamen inom företagsekonomi	2021-05-03	58 minuter

3.5 Analysmetod

En kvalitativ innehållsanalys har genomförts i denna studie. Genom en innehållsanalys kan forskare tolka och analysera data i form av dokument, bilder och text. Innehållsanalys är mest lämplig när en studie syftar till att genomföra undersökningen via kommunikationsaspekter, såsom intervjuer (Denscombe, 2018). Olsson och Sörensen (2011) påpekar att en innehållsanalys består av två olika ansatser, latent och manifest. Den latent ansatsen innebär att forskaren tolkar och förstår det osynliga i orden och textmaterialet. Medan den manifesta ansatsen avser att lyfta fram det synliga i orden och textmaterialet (Olsson & Sörensen 2011). Denna studie har tillämpat den manifesta ansatsen vid analysering av det transkriberade intervjumaterialet. Efter transkribering av intervjumaterialet sorterades materialet efter de teman som framkom i den teoretiska referensramen vilket effektiviserade analysering av data.

3.6 Metoddiskussion

3.6.1 Metodkritik

Kvalitativa undersökningar kritiseras oftast för replikerbarheten i undersökningarna. Replikering innebär att resultaten som uppnås vid en upprepad undersökning ska ha samma förutsättningar samt förbli oförändrat (Denscombe, 2018). Denscombe (2018) menar att andra

forskare inte har möjligheten att genomföra en identisk undersökning då forskarens egna uppfattningar och personliga intressen kan påverka undersökningen. Då kvalitativa data är ostrukturerad påverkas även tolkningarna av dessa av forskarens subjektiva bedömningar (Flyvbjerg, 2006; Denscombe, 2018). Kvalitativ forskning präglas även av överflödiga information som kan leda till att viktig information inte uppmärksammas (Flyvbjerg, 2006). Detta har studenterna haft i åtanke redan i början av denna studie men även under arbetets gång för att minska risken att fokus hamnar på överskjutande information.

Att samla in data och material genom intervjuer som insamlingsmetod har även sina nackdelar (Edmondson & McManus, 2007). Denscombe (2018) påpekar att validiteten i data kan påverkas då data från intervjuer grundar sig i vad respondenterna säger snarare än vad de gör. Det är inte alltid uttryck och handlingar stämmer överens. Intervjueffekten kan påverka respondenten genom att respondenten påverkas av forskarens syfte och mål med studien (Long et al., 2000). Denscombe (2018) menar däremot att detta kan undvikas genom internetbaserade intervjuer. Dock har internetbaserade intervjuer även sina nackdelar. Det geografiska avståndet sätter hinder för personlig interaktion mellan respondenten och forskaren (Denscombe, 2018). Bryman och Bell (2017) tillägger även att intervjuprocessen att förbereda, genomföra samt analysera kan vara tidskrävande.

3.6.2 Trovärdighet

Denscombe (2018) hävdar att trovärdigheten i den kvalitativa forskningen är svår att bedöma på grund av två huvudsakliga orsaker. Den första orsaken är tidsaspekten då Denscombe (2018) menar att möjligheten att samla in motsvarande människor under samma omständigheter och liknande miljöer är liten. Den andra orsaken är att forskaren som utför en kvalitativ forskning har möjligheten att bli involverad i insamling och analys av data (Denscombe, 2018). Det innebär att möjligheten för en annan forskare att åstadkomma en identisk data samt resultat är också liten.

Hur trovärdigheten bedöms i en kvalitativ forskning är beroende av hur preciserad och relevant insamlade data är till undersökningen (Denscombe, 2018). Därför ska insamlad data framställs och kontrolleras i överensstämmelse med god praxis. Ett sätt att göra det är med hjälp av respondentvalidering som innebär att forskaren har möjligheten att återvända till respondenterna för att kontrollera insamlad datas validitet (Denscombe, 2018). Det leder till att förståelsen för det undersökta fenomenet förbättras hos forskaren. I denna studie har

möjligheten att återvända till respondenterna under och efter intervjuerna funnits vilket innebär att relevans och trovärdigheten i insamlade data har varit hög.

3.6.3 Pålitlighet

I forskningen avser tillförlitlighet huruvida möjligheten att få ett identiskt resultat är när undersökningen utförs av andra forskare på nytt (Golafshani, 2003). I kvalitativ forskning kan detta vara svårt att uppnå då forskare som utför undersökningen arbetar ganska nära data vilket skapar en utmaning för andra forskare att komma fram till ett identiskt resultat. Dock hävdar Denscombe (2018) att det finns ett sätt att angripa detta problem som kallas för pålitlighet. Det handlar om att visa att forsknings tillvägagångssätt och beslut kan återspeglas där andra forskare får möjligheten till att bedöma om dessa tillvägagångssätt och beslut är lämpliga (Denscombe, 2018). För att detta ska uppnås krävs det detaljerad information där undersökningsprocedurer förklaras noggrant. På det sättet skapas möjligheten att upprepa en identisk forskning. I studien har hänsyn till pålitlighet tagits för att skapa en möjlighet för andra forskare att upprepa liknande undersökning med ett identiskt resultat. Det har gjorts genom att ge en detaljerad beskrivning av den valda metoden samt hur insamling, bearbetning och tolkning av data har gjorts. Med hjälp av detta anses pålitlighet vara hög i denna studie.

3.6.4 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet i kvalitativ forskning har en tendens att vara svag på grund att sådana typer av forskningar som baseras på djupgående studier av ett mindre antal fall (Denscombe, 2018; Long, White, Friedman & Brazeal, 2000). Kvalitativa forskning grundar sig i detaljerade djupstudier av fåtal komponenter vilket medför svårigheter när forskare ska fastställa i vilken utsträckning undersökningen är generaliserbar. Det skapar diskussioner om hur representativa dessa fall är och om det finns möjlighet att hitta ett identiskt resultat i andra liknande fall med tanken på att antal fall är relativt litet. Long et al. (2000) menar att utföra intervjuer med ett antal få respondenter inte är representativt för en hel population. Därför har diskussionen om generaliserbarhet varit viktig att lyfta fram i denna studie.

Enligt Smith (2018) har generaliserbarheten flera olika typer, bland annat naturalistisk generalisering och överförbarhet. Naturalistisk generalisering innebär att generaliserbarhet uppnås när läsaren känner till och bekräftar de likheter och skillnader som presenterats i studien (Smith, 2018). I detta fall kopplas läsarens personliga erfarenheter och upplevelser till det resultatet som studien presenteras. Enligt Smith (2018) uppnås naturalistisk generaliserbarhet

genom att forskare ger en detaljerad information om respondenten med hjälp av intervjuer för att skapa en möjlighet för läsare att reflektera över sina egna erfarenheter. Denna typ av generaliserbarheten har ansetts att vara uppnådd då de valda respondenterna har en viss typ av roll vilket innebär att läsaren som har en liknande roll kommer att känna igen sig och reflektera över det resultatet studien har kommit fram till. Överförbarhet är ett annat verktyg som genererar generaliserbarhet (Smith, 2018; Denscombe, 2018). Genom att bedöma i vilken uträkning resultatet av denna studie är lämpligt att tillämpa på andra jämförbara fall kan överförbarhet uppnås.

3.6.5 Objektivitet

Enligt Denscombe (2018) finns det ingen data som inte har blivit påverkad av den som genomför forskning på något sätt. Detta på grund av att kvalitativa forskningar avser en tolkningsprocess som innebär att forskarens "jag" kan påverka tolkning av data. En svaghet som det interpretivistiska paradigmet anses ha är att den betonar subjektivitet, beskrivning och tolkningar vilket är något som forskare försöker undvika (Denscombe, 2018). Paradigmet har en kritisk inställning gentemot objektivitet då forskaren inte kan undvika att påverkas av sina tidigare upplevelser om det undersökta fenomenet. Det blir därmed svårt att uppnå objektivitet i hög grad. För att minimera subjektivitet i tolkning av data krävs det att forskaren är beredd att ha ett öppet sinne för att kunna reflektera över olika konkurrerande förklaringar som berör insamlade data (Denscombe, 2018). I denna studie har tolkning av data baserats på olika teoretiska sammanhang samtidigt har användning av en stor mängd olika vetenskapliga artiklar varit till hjälp med tolkning av data. Detta har hjälpt med att ha ett öppet sinne och tolkning av data har grundats i olika förklaringar. På det sättet har objektivitet beaktats till en viss grad och möjligheten för att vara subjektiv minimerats.

3.7 Etiskt förhållningssätt

Etiskt förhållningssätt har under studien varit grundläggande för hur studiens respondenter bemöts. Forskningsetik omfattar frågor om forskningens innehåll, forskarens relation till forskningen, etiska krav på forskaren samt etiska krav på forskningens inriktning och genomförande (Denscombe, 2018). För att samhället skall utvecklas är forskning en viktig och nödvändig aspekt (Vetenskapsrådet, 2017). Det är därmed grundläggande att forskning innehåller en hög kvalite och att det hålls ett ansvar gentemot de som medverkar i forskningen. Vetenskapsrådet (2017) har tagit fram fyra huvudkrav som är väsentliga att följa för att kunna

möjliggöra att forskningen bedrivs med hänsyn till individerna som medverkar. De fyra huvudkraven är:

1) *Informationskravet* - avser att forskaren informerar respondenterna om studiens syfte. I denna studie informerades respondenterna om studiens ämnesområde och syfte via telefonsamtal samt mejlutskick (se Bilaga 1). Därefter fastställdes ett datum och tid för utförandet av intervjuerna.

2) *Samtyckeskravet* - innebär att respondenterna själva bestämmer om de vill delta i studien eller inte. Studien har tagit hänsyn till detta krav genom att inte tvinga respondenterna att delta utan deras medverkan i intervjuerna var helt frivilligt samt att respondenterna var informerade om att materialet kommer att tillämpas i studien.

3) *Konfidentialitetskravet* - innebär att respondenternas uppgifter behandlas med konfidentialitet samt att dess personuppgifter skyddas så att obehöriga inte kan ta del av de. Genom att erbjuda respondenterna anonymitet i studien har hänsyn till detta krav tagits. Dock valde samtliga respondenter att ge oss tillåtelse att skriva deras verkliga namn och arbetsplats.

4) *Nyttjandekravet* - avser att informationen från respondenterna endast tillämpas i forskningsändamål. Respondenterna fick ge sitt samtycke till att intervjuerna spelas in innan intervjun startade. Respondenterna informerades sedan om att det inspelade materialet endast kommer att tillämpas i forskningen ändamål.

3.8 Källkritik

Val av källor gjordes på ett noggrant sätt där hänsyn till fyra viktiga kriterier togs för att öka trovärdighet och relevans i studien. Dessa kriterier omfattar äkthetskriteriet, tendenskriteriet, tidskriteriet och beroendekriteriet (Thuren, 2013). De två första kriterierna behandlar äktheten och trovärdigheten i texten och ser även till att informationen inte påverkas av forskarens personliga, ekonomiska eller politiska åsikter (Thuren, 2013). Vid val av källorna hamnade stort fokus på peer reviewed vetenskapliga artiklar som berörde studiens undersökningsområde. Begreppet peer reviewed innebär att artiklarna har blivit granskade av andra forskare inom samma ämnesområde (Karolinska institutet, 2015). Vid val av webbsidor har studenterna använt sig av trovärdiga källor där information har varit publicerad av myndigheter. Trovärdigheten i dessa källor är därmed hög och äkthetskriteriet har behandlats på ett noggrant sätt. Tidskriteriet innebär att val av källor baseras på nya källor då relevans är

högre i dessa källor (Thuren, 2013). Detta har även behandlats i denna studie då fokus har varit på att tillämpa nya vetenskapliga artiklar och källor. Dock har äldre källor tillämpats i denna studie vid definiering av begrepp, teorier samt förklaring av metodkritik. Sista kriteriet som är beroendekriteriet innebär att källorna som har tillämpats är beroende av andra källor (Thuren, 2013). För att undvika användning av källor som är beroende av andra källor har studenterna i denna studie därmed använts sig av ursprungliga källor.

4. Empiri

I detta kapitel kommer studiens empiriska material att presenteras. Det empiriska materialet består av fem semistrukturerade intervjuer med ledare från olika nischbanker. Intervjuerna skall tolkas och transkriberas för att därefter bearbetas i nästkommande kapitel.

4.1 Kris

Intervjuerna inleddes med frågor som behandlade begreppet kris och globala kriser. Samtliga respondenter har upplevt fler globala kriser bland annat fastighetskrisen 1992, IT-kraschen under 2000-talet, finanskrisen 2008 och Corona pandemin. Men även diverse globala kriser som har påverkat den finansiella marknaden och ett antal olika börskrascher. Vid definition av kris förklarar Ljungqvist som är VD på Santander Consumer Bank att kris innebär en störning som påverkar verksamheten i högre grad både intern och extern. Det kan vara en förutsägbar kris som exempelvis lågkonjunktur men det kan även vara en oförutsägbar som exempelvis en pandemi. Respondenten tillägger att oavsett vilken typ av kris det talas om är det väsentligt att förbereda sig inför en kris dock är det svårt att ha kännedom om alla följd effekter som en kris medför. Vidare definierar Carlsson, VD på TF Bank, en kris som något som har en kraftig påverkan på organisationens överlevnad och interna faktorer, vilket efterliknar Ljungqvist definition. Globala kriser är händelser som har en stor påverkan på organisationers överlevnadsförmåga och innebär att stora osäkerheter måste hanteras eftersom det inte finns tydliga förklaringar till vad det är som pågår runt omkring. Danielsson som är VD på SBAB definierar kris som något oförutsägbart som skapar negativa konsekvenser och nya risker i organisationen. Nya typer av aktiviteter och nya åtgärder behöver vidtas för att hantera de nya riskerna.

“När nya risker skapas ökar därmed risken för negativa konsekvenser, därför behöver nya åtgärder vidtas för att mitigera risken” - Danielsson, SBAB

Även Cerwall som är VD på Skandia Bank definierar kris som något oväntat som har potential att skada organisationen substantiellt. Slutligen definierar Gellbäck, VD på Nordiska, begreppet kris som en extraordinär och oväntad händelse som skapar osäkerhet och förvirring på marknaden och i organisationer. Gellbäck anser att det är enkelt att definiera begreppet kris dock kan definiering av begreppet skapa en reaktion och en viss attityd gentemot krisen vilket Gellbäck anser kan förvärra en krissituation.

Ljungqvist på Santander Consumer Bank hävdar att alla kriser har både positiva och negativa effekter, det har snarare att göra med tidsperspektivet. Exempelvis hade IT-kraschen negativa effekter på de som hade investerat i den sektorn i det kortsiktiga perspektivet. Men i det långsiktiga perspektivet anser han att denna kris gav en mer riskbenägenhet till marknaden och den gav även en fundamental syn på hur aktievärlden bör vara. Under finanskrisen 2008 upplevdes en kostnadschock för de som hade finansieringar, lån, och räntor på grund av att allt höjdes. Ljungqvist talar om att kriser kan skapa en möjlighet för organisationer att ställa om sin produktion och investera i andra marknader för att förbättra produktionen. När det gäller pandemier behöver organisationen se över om de har gjort rätt analyser för organisationen. Ljungqvist menar att vissa kriser skapar möjlighet för de som har varit förutseende och för de som har en beredskap för kriser att agera och göra bra affärer. Ett exempel som Ljungqvist lyfte fram var fastighetskrisen under 90-talet där möjligheten skapades för de som hade likviditet att förvärva fastigheter. Respondenten hävdar att kortsiktigt kan kriser medföra negativa effekter genom förstört kapitalet och konkurser men att även finns möjlighet för positiva effekter långsiktigt. Danielsson har liknande synpunkter kring krisens effekter. Danielsson anser att kriser medför främst negativa effekter på organisationen. Kriser kan medföra ekonomiska förluster och riskera organisationens existens. Däremot nämner han att det kan finnas positiva följd effekter av kriser i form av att organisationen skapar mer erfarenheter om hur kriser bör hanteras men även att organisationen får möjligheten att upptäcka nya lösningar som gör att organisationen blir mer förutseende och arbetar mer effektivt.

De tre resterande respondenterna, Cerwall, Carlsson och Gellbäck, hade liknande synpunkter angående krisens negativa och positiva effekter. Det första Cerwall tänker på när det talas om kris är att det medför negativa effekter, hon menar att det nästan alltid är så att kriser uppfattas som negativa händelser. Även om en kris inte medför stora negativa effekter så menar hon att den tar fokus från det organisationen hade planerat att göra vilket leder till att organisationen tvingas att krishantera istället. Även Carlsson anser att kriser främst medför negativa effekter på organisationer. Att hantera kriser kräver resurser, tid och det kan skapa stora förluster. Kriser skapar olika typer av störningar i organisationer och kan drabba vissa organisationers position på marknaden. Många gånger leder kriser även till konkurs. Carlsson ser att kriser i första hand medför negativa konsekvenser vilket Gellbäck även påpekar. Gellbäck menar att i vilken grad en kris påverkar organisationen beror på krisens omfattning. Vissa kriser kan ge direkta effekter

på organisationer och dessa kriser upplevs som negativa men det kan även förekomma kriser som inte ger några effekter alls. Gellbäck menar att kriser som inte ger direkta effekter kan i sin tur medföra positiva effekter då organisationen blir tvingad att ställa högre krav på sig själv för att inte bli påverkad av krisen. Carlsson nämner att organisationen kan överleva kriser på ett bra sätt beroende på hur de går tillväga vilket Cerwall också påpekar. Cerwall hävdar att kriser kan medföra positiva effekter ibland men att de ofta är beroende av hur ledaren själv agerar. Det kan till en del vara positivt för själva organisationen då kriser kan skapa en stark sammanhållning i organisationen.

4.2 Krishantering

Vid frågor om krishantering har samtliga respondenter förklarat hur krishanteringsarbetet ser ut på de banker som de arbetar på. Samtliga respondenter upplyser om detta enligt följande:

Ljungqvist på Santander Consumer Bank påpekar att hur krishanteringsarbetet utförs beror på vilken typ av kris det är som banken handskas med. När det talas om konjunkturedgångar har de alltid i sina analyser beredskap om hur detta ska hanteras. Stora kriser som exempelvis pandemier är svåra att analysera då de kan drabba vissa branscher hårt medan andra branscher inte drabbas alls. Santander Consumer Bank har en företags kontinuitetsplan vilket Ljungqvist påpekar att de flesta organisationer har. Det innebär att de rapporterar upp i sin organisation där en sammansatt kommitté med personer som snabbt sammanträder och fattar beslut om vad som ska göras. Exempel på detta är när pandemin började sprida sig fattades beslut om att arbeta hemifrån för de som hade möjlighet att göra det. Krishantering i Santander innebär att de ständigt arbetar med att identifiera möjliga scenarier för att kunna hitta lämpliga sätt att hantera kriser vilket Ljungqvist anser att de är relativt bra på. Däremot påpekar Ljungqvist att det är svårt att ha rätt beredskap för oförutsägbara kriser som drabbar vissa branscher hårt och ökar konkursgraden. Ljungqvist avslutar med att påpeka att Santander för övrigt har beredskap för specifika förutsägbara händelser som kan inträffa på Santander. Ljungqvists roll i krishantering är att han rapporterar till den nordiska kommittés gruppen om beslut som behöver fattas när det inträffar något ovanligt. Däremot har han möjligheten att fatta egna beslut vid akuta tillfällen och sedan rapportera det vidare till den nordiska kommittés gruppen.

Cerwall på Skandia banken påpekar att banken står under mycket tillsyn av framförallt finansinspektionen och därför har bankerna höga krav på sig att ha upprättat kontinuitetsplaner,

återhämtningsplaner och kartlagda väsentliga processer. Cerwall menar att de kraven som ställs på banken är anledning till att de upprättar ett antal processer årligen som ligger till grund för krishantering. I Skandiabanken finns det kartlagda väsentliga processer som beskriver hur krishanteringsarbetet ska se ut och en intern krishanterings struktur som tillämpas när en kris inträffar. Banken har en krisansvarig som håller samman krishanteringsarbetet vid både små och stora kriser. Som VD behöver inte Cerwall vara involverad i samtliga krishanteringsarbeten men vid nödsituationer kan kristeamet inkalla henne på möten och i sådana situationer blir hon beslutsfattaren. I krishanteringsarbete beskriver Cerwall sin roll som "eskalerings ordnare" vilket innebär att hon är den individen som ser till att krissituationer inte eskaleras och förvärras. Ur ett kommunikationsperspektiv så är Cerwall den som kommunicera med media eller internt i övriga Skandiakoncernen vilket innebär att hon är "ansiktet utåt".

Carlsson berättar att de på TF bank har ett protokoll om hur krishanteringsarbetet skall se ut i deras organisation. I protokollen beskrivs vilken beredskap som är väsentlig och vilka åtgärder som bör tas omedelbart. Det skiljer sig i protokollen beroende på vilken kris det är som bör hanteras men det finns vissa åtgärder som är densamma, bland annat att säkerställa organisationens likviditet, kontinuitets planera och att försöka att spåra hur krisen eventuellt kan drabba organisationen. Som VD Har Carlsson då en ledande roll i krishanteringsprocessen så han är beslutsfattaren och kommunikationslänken mellan organisationen och marknaden.

Danielsson berättar att de på SBAB har ett ordentligt och väl strukturerat system som de tillämpar vid kris. Eftersom de befinner sig i bankbranschen ställs det vissa krav på de att upprätta saker i form av krishanteringsplaner, kontinuitetsplaner och skrivna instruktioner för krishanteringsarbetet. På SBAB har de även fastställda kris ledningsgrupper där varje grupp ansvarar för ett specifikt område som exempelvis IT-området eller centrala ledningsgruppen. När något inträffar organisationen sker ett möte mellan ledningsgrupperna för att diskutera det som sker i organisationen för att sedan kunna fatta beslut. När Corona pandemin började inkallades ett möte med ledningen för att fastställa vad som krävdes att göra och sedan dess har en typ av krishanteringsarbete påbörjats då de har kontinuerliga möten veckovis med centrala krisledningsgruppen. Danielssons roll i krishanteringsarbetet är att han är ordförande i den centrala krisledningsgruppen. Danielsson samarbetar tillsammans med andra ledare inom krisledningsgrupperna för att bestämma hur krishanteringsarbete ska se ut under en pågående kris.

Vidare talar Gellbäck om att de på Nordiska har interna regler som tillämpas vid krishantering. Gellbäck anser att grunden för krishantering är att kunna leda organisationen under svåra förhållanden samt att samla in information om det som händer i omvärlden och kunna kommunicera på ett tydligt sätt. Gellbäck upplyser att grunden för krishantering är densamma även om externa kriser uppkommer men regleras efter krissituationen. Han hävdar också att det är mycket svårare att leda och styra organisationen när något ovanligt händer på marknaden. Gellbäck påpekar att när organisationen hamnar i en osäker period blir det mycket svårare att få organisationen att fungera som den ska och styra i allmänhet. Det blir svårare att delegera arbetet och det krävs mer engagemang av samtliga som arbetar i organisationen. Det är därmed viktigt att rätt personer sitter på rätt ställe i organisationen för att kunna utnyttja samtligas kompetenser på rätt sätt. Det krävs alltså mycket mer av en ledare i krissituationer än vanligtvis. Den rollen som Gellbäck har under krishanteringsarbete är riskbedömning, kommunikation och värdering av information. Gellbäck talar om att det finns svårigheter med att bedöma om organisationen hanterar kriser på ett effektivt sätt eftersom det är svårt att veta vad som kommer att inträffa i framtiden eller när krisen är över. Han berättar att en ineffektiv krishantering kan orsaka stora förluster för organisationen i form av likviditet, resurser och tid. På samma sätt klargör Carlsson att en ineffektiv krishantering kan sätta organisationen i stor osäkerhet och orsaka att riskera organisationens överlevnad. Det kan även orsaka stora ekonomiska förluster.

Enligt Danielsson syftar krishantering till att resonera igenom vilka konsekvenser som kan förekomma om vissa kriser inträffar och därefter förbereda inför det. På SBAB förbereder de bland annat för olika typer av information som kan komma att behövas under kriser. Det kan exempelvis vara information som berör kunderna, andra aktörer eller media. Danielsson anser att de på SBAB hanterar kriser på ett effektivt sätt. De genomför kontinuerliga krisövningar på SBAB och har en tydlig struktur och ett regelbundet krishanteringsarbete. Danielsson påpekar även att på SBAB har de varje år en extern testledare som leder krisövningar. Respondenten menar att en ineffektiv krishantering kan medföra katastrofala konsekvenser på organisationen. Ineffektiv krishantering är när ledare inte kan förutse vilka problem som en kris kan medföra. När dessa problem väl inträffar är inte organisationen förberedd och vet inte hur de ska hantera dessa. Detta kan riskera organisationens position på marknaden samt skapa osäkerhet och oro bland medarbetarna och övriga berörda aktörer menar Danielsson.

“Ingen kris som är en annan lik, man kan förbereda sig till en viss grad men sen så kommer det alltid följd effekter eller tvister på en kris som är svår att förutse” - Ljungqvist, Santander Consumer Bank.

Ljungqvist fortsätter med att berätta att Santander hanterar kriser på ett effektivt sätt i och med bankens karaktär att ständigt riskbedöma i förhållande till andra branscher som inte är vana vid det samt att de måste följa de kraven som ställs på banken enligt lagstiftningen. Då Santander är en global bank finns det möjlighet till att få information om vad som rapporteras och analyseras på en global nivå när en global kris inträffar vilket underlättar för de fatta lokala beslut. Ljungqvist hävdar att en ineffektiv krishantering kan medföra stora ekonomiska förluster och även minskat förtroende hos kunder då bankbranschen bygger på förtroende av sina kunder. Vidare diskuterar Cerwall ineffektiv krishantering och påpekar att det kan vara svårt att inneha en effektiv krishantering när de inte har övat på krisen tidigare. Banken genomför olika krisövningar ständigt men det är omöjligt att öva på alla kriser. Skandia banken har en struktur som de följer vid kriser som Cerwall anser är stadig. Banksystemet är ändå en central del i samhället som ständigt hanterar risker vilket gör att de också blir vana med att hantera olika typer av kriser. Däremot påpekar Cerwall att krishanteringsarbetet aldrig är felfritt. En ineffektiv krishantering kan leda till att resurserna används på fel sätt, flera i organisationen kan komma till att fokusera på samma sak vilket kan leda till att fokus på resterande saker i organisationen tappas. Detta kan i sin tur leda till att organisationen missar väsentliga saker i krishanteringsprocessen. Det skapar även mer oro i organisationen när det märks att det inte finns någon som leder krishanteringen.

Krisförberedelser

“Man kan aldrig förbereda sig helt inför en kris” - Carlsson på TF Bank

Respondenternas åsikter om vad som prioriteras när en global kris närmar sig skiljs åt. På Santander talar Ljungqvist om att det är viktigt att se till att det finns informationsvägar och att samtliga på banken vet vart de ska vända sig när en global kris inträffar. Kommunikation är den främsta aspekten då ledare löpande måste informera medarbetarna om vad som pågår i organisationen. Det är även viktigt att kommunikationen och informationskanalerna fungerar väl mellan alla aktörer och inblandade parter i organisationen. Däremot hävdar Cerwall på Skandia Banken att det kan vara svårt att veta när det är en global kris påbörjar därför bör organisationen ha en kontinuerlig omvärlds övervakning. Banken har ett ansvar att ha koll på

sin omvärld, ständigt vara medvetna om vad som sker och uppmärksamma saker som de normalt inte gör. Sedan finns det vissa avdelningar som kräver att ledaren har extra mycket koll på omvärlden som produktutveckling och riskavdelningen. Men i slutändan gäller det att samtliga på organisationen uppmärksammar ovanliga aktiviteter och händelser och meddelar krisledningen om något avvikande skulle inträffa. På Nordiska påpekar Gellbäck att de på banken börjar med att analysera situationen och säkerställa organisationens likviditet ifall krisen skulle drabba de hårt när en global kris inträffar. Gellbäck påpekar att det är viktigt att ständigt övervaka omvärlden i och med att de befinner sig i en bransch som påverkas av marknadens rörelser. Det är även viktigt att organisationens kommunikation fungerar och informationen flödar. Carlsson på TF Bank hade liknande synpunkter och anser att det är viktigt att minska alla rörliga kostnader för att kunna spara kapital. Danielsson förklarar att när de på SBAB inser att en global kris närmar sig samlas deras krisledningsgrupper omedelbart för att börja resonera om vad som kan förväntas framöver och därmed börjar de förbereda sig. Det är även viktigt att säkerställa organisationens likviditet och position på marknaden.

Minimering av krisskador

I frågan om hur samtliga banker arbetar för att minimera att skadan sprider sig till andra delar av banken talar Ljungqvist om två viktiga komponenter, kommunikation och information. Han menar att genom att kommunicera korrekt informationen i organisationen och föra vidare vilka åtgärder som har fungerat bra och mindre bra kan skadan på andra delar av banken minimeras. Detta framhävs även i Cerwalls svar då hon påpekar att det är viktigt att informera alla berörda parter om vad som pågår för att de ska ha kännedom om det men även för att de ska kunna förbereda sig ifall skadan skulle sprida sig. Dock anser Cerwall att det kan vara svårt att veta hur mycket en kris kan drabba organisationen när det inte finns mycket information. Därför anser hon att det är grundläggande att hela organisationen kommunicerar med varandra och sprider nödvändig information. Carlssons synpunkter överensstämmer med Ljungqvist och Cerwalls synpunkter. Utöver kommunikation är det även viktigt att arbeta med de riskerna som organisationen har för att minimera dem påpekar Carlsson. Även Danielsson hävdar att kommunikationen är en viktig komponent då han förklarar att de på SBAB samlar alla krisledningsgrupper när en kris inträffar för att diskutera den pågående krisen och vilka väsentliga åtgärder som kan vidtas för att skadan inte ska bli större. Gellbäck däremot hävdar att det är svårt att förhindra och minimera att en skada sprider sig till andra delar av organisationen på grund av att globala kriser är stora i sin omfattning. Sådana globala kriser medför en otrygghet hos samtliga som arbetar i organisationen vilket leder till att icke rationella

beslut fattas på grund av stressen som upplevs under en pågående global kris.

Inläring

Under intervjuerna tillfrågades samtliga respondenter om deras organisation tillämpar en viss inlärningsprocess efter en kris. Ljungqvist anser att alla organisationer bör ha en inlärningsprocess på ett eller annat sätt. Under inlärningsprocessen identifieras vilka åtgärder som vidtogs försent, var felaktiga eller kunde ha gjorts annorlunda. Att dra lärdomar från tidigare kriser är viktigt och Ljungqvist anser att det är något som bankerna i Sverige är skickliga på. Danielsson berättar att de på SBAB har en inlärningsprocess som avser att ledningen samlas och går igenom vilka åtgärder som var bra och mindre bra samt vad de har lärt sig av krisen och även vad de bör åtgärda i förberedelserna inför nästa kris. Detta gör de för att utveckla sitt krishanteringsarbete inför kommande kriser menar Danielsson, vilket efterliknar Ljungqvists svar om inlärningsprocessen på hans organisation. Däremot säger Cerwall att de på Skandiabanken inte har någon specifik inlärningsprocess som de följer efter kriser men de har däremot flera manualer om kriser som kan vara till hjälp när organisationen reflekterar över krishanteringsarbetet. Cerwall tycker att Skandiabanken kan bli bättre på att reflektera över tidigare krishanteringsarbete då det är viktigt att vara öppen och kommunicera samt beskriva vilka fel som har gjorts efter krisen. På det sättet lär de sig vilka beslut, strategier och åtgärder som kan förbättras och utvecklas framöver. Även Carlsson förklarar att de på TF bank inte har någon systematisk inlärningsprocess. Däremot menar han att detta beror på att det är svårt att veta när globala kriser är över. Carlsson tillägger att han tycker det är meningslöst att ha en inlärningsprocess för att varje kris ser annorlunda ut. Slutligen berättar även Gellbäck att de på Nordiska inte heller har en specifik inlärningsprocess som de följer när en kris är över. Anledningen till detta är för att det är svårt att veta hur länge en kris kan pågå och när den slutar samt att det inte ger någon nytta att reflektera över krisarbetet när krisen är över då alla kriser är olika och nästa kris kommer förmodligen kräva andra åtgärder. Gellbäck hävdar att inlärningsprocessen är ett pågående arbete som ska ske under krisens gång där det görs en ständig reflektion över vad som kan förbättras. Gellbäck anser att inläring sker genom att ständigt bedöma vad som har gjorts rätt och fel under krisen.

4.3 Ledarskap i kris

Samtliga respondenter betonar vikten av ledarskap under krissituationer där ledarrollen är avgörande för hur kriser som inträffar organisationen hanteras på ett effektivt sätt. Ledarrollen under krissituationer avser en blandning av olika uppgifter där ledaren har ett ansvar för både

stora och små ärenden. Ljungqvist förklarar att för att krisen inte ska eskalera och skapa oreda i organisationen bör det finnas någon som kan leda och styra hela organisationen genom hela händelseförloppet, därför är ledarskap grundläggande och väsentligt under krissituationer. Ledarskap är även viktigt för att inte skapa oro och förvirringar bland medarbetarna över vad som kommer att hända. Det handlar om att fatta tydliga beslut, kommunicera dessa beslut men även finnas tillhands för diskussion och stöd i organisationen.

“Är det någon gång man behöver vara extra synlig som VD eller ledare så är det under kriser.” - Cerwall, Skandia Banken

Cerwall menar att ledarskap under kris är en viktig och svår komponent då att det kan upplevas svårigheter med att göra alla medarbetare nöjda. Missnöjdhet bland medarbetare kan förekomma när de upplever att dess ledare inte har varit tillgänglig och delaktig lika ofta som de förväntas vara. Det är därmed viktigt att visa samtliga medarbetare delaktighet och stöd. Även Carlsson anser att ledarskap är viktigt under krissituationer då ledare behövs för att fatta beslut, styra och leda sin organisation under svåra förhållanden. Han tillägger att under första fasen av krisen där osäkerheten är som störst behöver ledaren vara auktoritär för att kunna lyckas med att hindra att dessa osäkerheter uppstår. Vidare anser Gellbäck att ledarskap är viktigt under krissituationer för att vissa saker som är politisk korrekta kan försvinna under svåra förhållanden på grund av den oro som en kris medför därför blir ledarskap en viktig komponent under sådana situationer. Danielsson lyfter även fram att ledarskap är viktigt under krissituationer. Respondenten påpekar att krisledare har ett övergripande ansvar över krishanteringsarbetet för att koordinera, behålla lugnet, utgå ifrån fakta samt inte låta känslorna styra över situationen. Det är viktigt för ledaren att säkerställa att korrekt information är tillgänglig innan ett beslut fattas. Ibland krävs det tålmod från ledaren för att inte fatta för snabba beslut då de tenderar att vara felaktiga menar Danielsson.

Ledarens roll i återhämtningsprocessen

I samband med diskussionen om vikten av ledarskap diskuterades även hur ledare kan underlätta återhämtningsprocessen efter att en global kris har inträffat. Enligt Ljungqvist är det svårt att underlätta återhämtningsprocessen då dessa kriser är oförutsägbara och drabbar hela samhället. Därför anser han att allt behöver normaliseras först för att därefter kunna titta tillbaka på de besluten som har tagits för att bedöma vilka beslut som kunde fattas bättre. Cerwall påpekar att hon behöver spela sin roll som VD vilket innebär att hon bör fatta beslut

och stå bakom de besluten men hon bör även stå bakom beslut som fattas av andra i organisationen för att underlätta återhämtningsprocessen efter en global kris. Cerwall tillägger att under återhämtningsprocessen är det viktigt att kommunicera med anställda, kunder och andra involverade. Kommunikation och information är därmed viktiga aspekter som ledare bör ta hänsyn till även när en kris är över. Carlsson nämner att han kan underlätta återhämtningsprocessen efter en global kris gradvis genom att hela tiden analysera hur situationen utvecklas ständigt. Han menar att genom att ständigt analysera det som sker under en kris, de åtgärderna som vidtas och de besluten som fattas kan återhämtningsprocessen på så sätt underlättas eftersom ledaren har mer kontroll över situationen. Han hävdar även att kommunikation är en viktig aspekt som ledare bör ta hänsyn till för att underlätta återhämtningsprocessen för organisationen. Även Gellbäck påpekar att genomföra ständiga analyser om hur situationen ser ut gynnar återhämtningsprocessen. Som VD kan han även underlätta återhämtningsprocessen genom att ordna och strukturera organisationen samtidigt som han försöker minska känslan av rädsla hos sina medarbetare för att visa att organisation är stadig. Danielsson anser att han som VD kan säkerställa att expertisen på olika delar i verksamheten är involverade och inkluderade samt har mandat att fatta beslut och genomföra olika åtgärder. Om rätt individer hanterar rätt områden kommer krishanteringen att medföra bra resultat vilket i sin tur underlättar återhämtningsprocessen för organisationen.

Grundläggande åtgärder för att övervinna kris

Som ledare bör vissa åtgärder vidtas för att övervinna kriser på ett effektivt sätt. Samtliga respondenter lyfter fram liknande åtgärder som de anser är grundläggande i krissituationer. De åtgärderna som Ljungqvist anser är viktiga att vidta för att övervinna kriser är först och främst att *“rensa sin kalender”*. Med detta menar Ljungqvist att ledare bör veta vad som ska prioriteras för att kunna kontrollera och hantera krisen på ett visst sätt. Det är även viktigt att vara tillgänglig och att vara mer aktiv med att kommunicera med sina medarbetare för att ge dem vägledning och trygghet. Cerwall anser att det är viktigt att vidta åtgärder som bland annat att kommunicera, vara tydlig och transparent med informationen, dock bör ledare vara försiktigt med informationen som sprids för att inte väcka oro. Även Gellbäck nämner att tillgång till information, bedömning av information, riskbedömning och kommunikation är viktiga åtgärder som en ledare bör vidta under krissituationer. Gellbäck anser även att det är viktigt att förstå hur och varför krisen har drabbat deras organisation för att kunna hantera den med förebyggande syfte. Carlsson anser att det är viktigt att vidta åtgärder som bland annat att säkerställa likviditeten, överlevnadsförmågan och att kommunikationen fungerar som den ska

utan att orsaka en långsiktig skada. Carlsson tillägger att det även är viktigt att erkänna sina felaktiga beslut för att på så sätt veta vilka åtgärder som är proaktiva och vilka som inte är det. Danielsson påpekar även att det är grundläggande att kommunicera tydligt med samtliga medarbetare. Det gör de på SBAB genom att tydliggöra vilka roller samtliga i ledningen har och ansvarar för under en kris. Genom en tydlig rollfördelning blir det strukturerat och informationen kommuniceras tydlig och transparent. Danielsson anser att det är viktigt att hantera konflikter innan de eskalerar för att minimera skadan som den kan medföra. Det är även viktigt att ledarna är medvetna om att alla beslut inte alltid är rätt och att erkännandet av felaktiga beslut kan bidra till positiva utvecklingar i ledarens krishanteringsarbete.

Sammanfattningsvis är dessa åtgärder grundläggande enligt respondenterna:

- Kommunikation
- Flödande information
- Veta vad som ska prioriteras
- Vara tillgänglig och extra synlig under sådana tillfällen
- Kunna riskbedöma
- Säkerställa likviditeten och överlevnadsförmågan i organisationen
- Hantera konflikter
- Erkänna felaktiga beslut

Dessutom upplyser samtliga respondenter om hur ledare kan påverka resultatet av krishantering på ett positivt sätt. Att påverka resultatet av krishanteringen i organisationen positivt är inget en individ själv kan göra utan det krävs ett samarbete av hela organisationen hävdar Cerwall. Som VD menar Cerwall att det inte räcker om det är endast hon som gör ett bra arbete utan för att krishanteringsarbetet ska lyckas måste hela organisationen bidra med löpande proaktivt arbete. Ljungqvist däremot anser att ledare kan påverka resultat av krishantering genom att vara synlig, tillgänglig, aktiv och fatta beslut. Att inte fatta beslut under en krissituation kan förvärra situationen och leda till oro, frustration och osäkerhet i organisation därför anser han att det är viktigt med beslutsfattning under pågående kris. En annan viktig aspekt som Ljungqvist lyfter fram är erkännandet av fel beslutsfattning för att ledare ska kunna gå tillbaka och justera de besluten som har fattats fel. Gellbäck betonar att en ledare kan bidra till att krishanteringen sker på ett effektivt sätt genom att vidta de tidigare nämnda åtgärderna som han anser är grundläggande för krishantering. Carlsson hävdar att resultatet av krishantering kan påverkas av ledare genom att ledaren är tydlig och kan kommunicera med medarbetarna i synnerhet under pandemier då kommunikation har varit en viktig komponent då de flesta

medarbetare arbetade hemifrån. Danielsson tillägger att en ledare bör vara framåtblickande och realistisk för att kunna tillsammans hantera krisen i verksamheten på ett effektivt sätt. Ledaren bör acceptera den pågående situationen samtidigt som ledaren bör undvika att väcka oro bland medarbetarna. Genom detta menar Danielsson att ledare kan påverka resultatet av krishanteringsarbetet positivt.

4.3.1 Ledarskapskompetenser

Samtliga respondenter anser att följande ledarskapskompetenser är väsentliga under krissituationer:

- Kommunikation
- Fatta beslut
- Kunna riskbedöma
- Problemlösning
- Självkritisk
- Planering och samordning
- Inneha kunskap om organisationen
- Vara modig
- Kunna fånga upp signalen om hur organisationen mår
- Lyhörd
- Motivera
- Känsломässig kontroll

Samtliga respondenter lyfter fram att kommunikation är en grundläggande kompetens bland ledarskapskompetenser som en ledare bör besitta för att kunna hantera krisen på ett effektivt sätt. Respondenterna hävdar att med hjälp av kommunikation kan korrekt information om den pågående situationen spridas vidare i organisationen vilket leder till att lämpliga beslut fattas. Även beslutsfattning är en kompetens som samtliga respondenter kommer överens om att den är viktig eftersom det är en av ledares främsta uppgifter speciellt under kriser. Vidare nämns riskbedömning och problemlösning som två viktiga kompetenser då det är ledarens ansvar att riskbedöma och problemlösa. Dessa två uppgifter blir särskilt viktiga under krissituationer för ledare. Ljungqvist och Gellbäck påpekar även att vara självkritisk är ännu en viktig kompetens för att kunna bedöma vilka beslut som har fattats felaktigt eller korrekt. Genom att vara självkritisk kan ledare därmed utveckla krishanteringsarbetet och dess förmåga att beslutsfatta. Cerwall, Carlsson och Danielsson nämner att kriser medför osäkerhet, oro och förvirring i

organisationer och för att minska detta är planering och samordning viktiga kompetenser för ledare att inneha. Detta är för att de ska kunna utföra krishanteringsarbetet på ett produktivt och strukturerat sätt. Danielsson anser vidare att det är väsentligt att inneha kunskap om verksamheten då han förklarar att ledare som innehar kunskap om sin verksamhet tenderar till att fatta bättre beslut och vidta gynnsamma åtgärder. Gellbäck anser att en ledare bör vara modig under krissituationer för att kunna leda sin organisation och fatta beslut som är viktiga för organisationen. Cerwall tillägger att ledaren bör stödja de besluten som tas av andra i organisationen vilket kräver mod av ledaren då det kan skapa en typ av missnöjdhet hos vissa medarbetare. Vidare lyfter Ljungqvist och Carlsson upp att det även är viktigt med signalavkänning, det vill säga att kunna fånga upp signaler om hur organisationen mår. De menar att ledaren ska kunna identifiera olika signaler som kan påverka organisationen men även att ledare under kriser ska kunna känna av och analysera hur organisationen har påverkats av krisen. Slutligen nämns att vara lyhörd och kunna motivera som två väsentliga kompetenser av Ljungqvist då han menar att det även är viktigt att ta hänsyn till medarbetarna under en kris. Ljungqvist förklarar att detta är grundläggande för att medarbetarna inte ska känna av oro, förvirring eller stress under krishanteringsarbetet, vilket även Danielsson lyfter fram men i sammanhanget med känslomässig kontroll.

Under intervjuerna diskuterades även frågan om icke kompetenta ledare och hur dessa ledare kan utveckla sina ledarskapskompetenser som är nödvändiga under krissituationer. Ljungqvist hävdar att en ny ledare som inte har erfarenheter och inte besitter de nödvändiga kompetenserna såsom beslutsfattning och kommunikation kommer att uppleva svårigheter under krissituationer. Därför bör ledare kunna kommunicera sina beslut med andra aktörer i organisationen samtidigt bör organisationen ge det stöd som behövs för att ledare ska klara sig. Cerwall anser att det inte behöver vara just en individ som besitter alla dessa kompetenser då hon förklarar att den som ansvarar för kommunikationen inte behöver vara den som planerar och är problemlösaren. Gellbäck anser att grunden för att besitta de grundläggande ledarskapskompetenserna baseras på "sunt förnuft". Det innebär att erfarenheter som en ledare har är grunden för hur krishanteringsarbetet utförs. Därför anser Gellbäck att en ledare som saknar erfarenheter inom ledarskap bör få tillräcklig hjälp av organisationen för att kunna krishantera på ett effektivt sätt. Carlsson förklarar att de flesta ledare som är högre uppsatta i organisationer är oftast kompetenta inom ledarskap därför är det osannolikt att icke kompetenta ledare befinna sig i ledningen.

Vidare diskuteras frågan om utbildning för icke kompetenta ledare. Ljungqvist och Danielsson hävdar att utbildning kan ge en ledare verktyg men den kan inte ge en ledare en annan personlighet.

“Att vara ledare handlar om att vara den personen man är och passar man inte in i organisation med de egenskaperna man har blir det svårt att spela någon annan.” -

Ljungqvist, Santander Consumer Bank.

Med detta menar Ljungqvist att utbildning kan ses som ett hjälpmedel för ledare men grunden för kompetenserna kommer från de inre egenskaper som en ledare innehar, vilket även påpekas av Danielsson. Cerwall hävdar också att som ledare sitter mycket i ledarens personliga egenskaper, vissa gillar att synas och ha den ledande rollen och andra föredrar att inte vara lika synliga. Cerwall anser att krisövningar är bra och nyttigt att utföra för att träna på det som brukar krävas vid krishantering. Hon påpekar att utbildning är väsentlig då det kan förbättra ledarskapskompetenser som är nödvändiga under krissituationer. Exempelvis kan den som är ansvarig för kommunikation under kriser genomföra olika kommunikationsutbildningar för att förbättra och utveckla denna kompetens. Även Carlsson tycker att utbildning kan förbereda icke kompetenta ledare till att bli kompetenta ledare inom krishantering. Alla ledare studerar en typ av utbildning som förbereder de till att bli ledare och genom dessa utbildningar kan ledare lära sig och utveckla de nödvändiga ledarskapskompetenser som gynnar de under deras arbetsliv. Enligt Gellbäck kan utbildningar vara lärorika för många ledare dock anser han att utbildningar är något överskattat för att mycket grundar sig på ledarens personlighet och hur ledaren väljer att agera i praktiken.

4.3.2 Ledarskapsbeteende

När frågor om ledarskapsbeteende ställdes till respondenterna svarade de enligt följande:

Ljungqvist anser att han har samma grundbeteende men ibland kan vissa delar förstärkas när det är en krissituation. Ett exempel på detta som Ljungqvist tar upp är att i vissa situationer kan det behövas en tydligare kommunikation medan i andra situationer kan kommunikationen komma att bli mindre tydlig på grund av behovet att fatta snabba beslut. Vidare tillägger Ljungqvist att tillämpning av uppgiftsorienterat och relationsorienterat beteende är beroende av den pågående krissituationen. Vid globala kriser är relationsorienterat beteende mest

lämpligt men ibland behövs även uppgiftsorienterat beteende för att ledaren ska kunna komma fram till ett beslut. Han förklarar att tidsaspekten är en avgörande faktor för vilket beteende som tillämpas av en ledare. Ljungqvist anser att vid oförutsägbara kriser som tar längre tid passar relationsorienterat beteende bättre då ledaren har möjlighet att kommunicera med andra aktörer i organisationen. Däremot påpekar han att uppgiftsorienterat beteende passar bäst i situationer där en ledare behöver fatta snabba och akuta beslut själv utan att diskutera det med någon på grund av tidsbristen.

Cerwall hävdar att hennes beteende ändras beroende på vilken situationen organisationen befinner sig i. Hon menar att hon brukar tillämpa ett mer uppgiftsorienterat beteende men inser att relationsorienterat beteende är också väldigt viktigt. Cerwall tillägger att hennes beteende ibland kan rikta sig åt relationsorienterat beteende där hon försöker att delegera och vill att andra ska förse med en del av det. Eftersom kommunikationen är en viktig del i krissituationer innebär det att relationsorienterat beteende är mer lämpligt att utgå ifrån. Dock påstår Cerwall att ledaren ibland behöver agera själv och bestämma och då är det lämpligt att tillämpa uppgiftsorienterat beteende. Men även när medarbetarna blir handlingsförlamade och inte vet hur de ska agera. Cerwall anser därmed att det är viktigt att kunna samspela mellan de två olika beteenden och se över när det är lämpligt att anpassa det ena beteendet eller det andra under pågående kriser.

Vidare förklarar Carlsson att hans beteende förändras under en krissituation till ett uppgiftsorienterat beteende då osäkerheterna är som störst i organisationen. Han anser att han som ledare har ansvar över att informera sina medarbetare om den pågående situationen när det inträffar en kris. Carlsson har som ledare ytterligare ansvar att leda organisationen genom att fatta snabba beslut och vidta åtgärder för att säkerställa organisationens överlevnad. För att detta ska kunna genomföras anser Carlsson att han bör tillämpa ett uppgiftsorienterat beteende. När osäkerheter har minskats kan hans beteende därefter förändras till ett mer relationsorienterat beteende då han menar att det finns en större möjlighet att ha en tvåvägskommunikation med medarbetarna.

Enligt Gellbäck förändras hans beteende under krissituation då han blir mer fokuserad på de problemen som uppkommer för att kunna bedöma och fatta beslut även om fullständig informationen inte finns. Gellbäck påstår att alla medarbetare är olika under krissituationer och som ledare blir det svårt att bemöta alla medarbetare på samma sätt. Han förklarar att vissa

medarbetare blir handlingsförlamade medan andra medarbetare kan anpassa sig efter den pågående situationen och utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Därför anser Gellbäck att en ledare ska kombinera sitt beteende mellan uppgiftsorienterat och relationsorienterat beteende för att kunna anpassa sitt beteende efter medarbetarna behov och för att kunna hjälpa de med att utföra sina arbetsuppgifter.

Slutligen hävdar Danielsson att hans beteende förändras direkt när en kris inträffar. Han förklarar att han brukar arbeta med ett lågt tempo när det inträffat en kris för att inte påfresta organisationen och på så sätt fokusera på att ordna och strukturerar ett grundligt krishanteringsarbete. Danielsson anser att hans beteende i början av krishanteringsarbetet tenderar till att vara uppgiftsorienterat beteende för att kunna skapa en tydlig, strukturerad och lugn miljö i organisationen. Däremot förklarar Danielsson att hans beteende kan förändras till ett mer relationsorienterat beteende när krishanteringsarbetet har påbörjat och möjligheten till att inkludera resterande medarbetare på organisationen finns.

5. Analys

I följande kapitel presenteras studiens analys. Kapitlet består av studien insamlade empiri som sammankopplas med studiens teoretiska referensram. Den analytiska diskussionen kommer att bidra till att studiens syfte uppfylls och forskningsfrågor besvaras i nästkommande kapitel. Kapitlet är utformat utifrån studiens teoretiska referensram.

5.1 Kris

Vid definition av begreppet kris har samtliga respondenter definierat det på ett liknande sätt. Respondenternas definitioner efterliknar även de definitionerna som tidigare har lyfts fram i den teoretiska referensramen. Som tidigare nämnts definierar Coombs (2019) begreppet kris som *“en oförutsägbar händelse som hotar viktiga förväntningar hos intressenter och som kan påverka organisationens prestation och generera ett negativt resultat.”*. Ljungqvists och Danielssons definition efterliknar Coombs (2019) definition då de förklarar att kriser kan vara oförutsägbara vilket innebär att organisationen inte är medvetna om de eller förväntar sig. Dock påpekar Ljungqvist att det även finns förutsägbara kriser som avser kriser som organisationen är medvetna om. Vidare fortsätter Ljungqvist och Danielsson med att säga att kriser påverkar organisationen på ett negativt sätt då den medför störningar både internt och externt. Även Pauchant och Mitroffs (1998) definierar en kris som *“en störning som fysiskt påverkar ett system eller en hel organisation och hotar dess grundläggande antaganden och existentiella kärna”*. Detta kan kopplas till Carlssons, Gellbäcks och Cerwalls definition av kris då de menar att en kris är något oväntat som har en kraftig påverkan på organisationens överlevnad. Detta bekräftas även i Pearson & Clair (1998) och Hills (1998) definition av kris där de förklarar att kriser är oväntade och medför hot mot organisationers existens. Enligt Frank (1982) påverkar kriser de sociala, ekonomiska och politiska systemen vilket vidare medför förändringar som samhället tvingas att anpassa sig efter. Det skapar i sin tur stora osäkerheter enligt Carlsson som måste hanteras omedelbart trots att fullständig information inte finns tillgänglig. Detta framhäver även Danielsson när han påpekar att kriser medför risker som bör hanteras genom att vidta nya åtgärder i form av förändringar inom verksamheten.

Samtliga respondenter hävdar att kriser medför både positiva och negativa effekter på organisationen dock lyfter respondenterna fram de negativa effekterna mer och menar att följd effekter av kriser kan vara stora ekonomiska förluster, störningar i verksamheten, osäkerheter och kan även leda till konkurs. Chong (2004) och Pauchant & Mitroff (1998) lyfter

fram liknande följd effekter som de anser vara negativa och som påverkar organisationen på ett eller annat sätt. Pauchant och Mitroff (1998) tillägger att kriser påverkar människors syn på hur de uppfattar världen vilket i sin tur påverkar dess omgivning på ett negativt sätt. Detta nämns även av Gellbäck då han påpekar att individernas uppfattning av kriser kan vara negativ vilket kan förvärra krissituationen. Däremot tillägger Gellbäck att krisens omfattning påverkar huruvida organisationen påverkas av krisen. Detta påpekas även av Bundy et al. (2017) då de menar att resultatet av en kris är beroende av vilka områden i en organisation som drabbas vilket kopplas till krisens omfattning. Vidare diskuterar Bundy et al., (2017) och James & Wooten (2005) att kriser kan medföra positiva effekter såsom möjligheten till att upptäcka nya marknader samt möjligheten till att använda sig av nya innovationstekniker vilket även Ljungqvist påpekar. Ljungqvist menar att kriser kan medföra möjligheter för de organisationerna som är framsynta och har beredskapen att upptäcka nya affärer och utnyttja de. Även Danielsson upplyser att det kan finnas positiva följd effekter av kriser som bidrar till möjligheter som gynnar organisationen för att de på så sätt blir mer förutseende och arbetar mer effektivt. Enligt Kraus et al. (2020) kan kriser medföra positiva effekter om en ledare lyckas hantera de på ett effektivt sätt. Ledarens syn och agerande gentemot krisen är därmed grundläggande för hur krisen hanteras (Kraus et al., 2020; James & Wooten, 2005). Detta lyfts även fram av Carlsson och Cerwall då de hävdar att resultatet av en kris är beroende av hur de som ledare agerar och går tillväga i organisationen.

5.2 Krishantering

Nischbankerna som samtliga respondenterna arbetar på har diverse krishanteringsarbete som består av krishanteringsplaner, kontinuitetsplaner och förberedelser inför kriser. Dessa komponenter lyfts fram av Roux-Duforts (2007) samt Thani & Obeidat (2020) då de anser att det är viktigt att upprätta planer i förväg samt att beakta dessa planer under krishanteringsprocessen. Vidare lyfter Johnston & Stepanovich (2001) att krishanteringsarbetet innebär en rad av förberedelser, planer som organisationen skapar för att anpassa sig efter de konsekvenserna som en kris kan medföra. Samtliga respondenter definierar krishanteringsarbete som en väsentlig process för att organisationen ska klara sig under en pågående kris. Under krishanteringsprocessen är det viktigt att identifiera krisfrågor, samla in information och fatta snabba beslut. Detta kan förklaras av Darling (1994) och Johnston & Stepanovich (2001) som lyfter fram vikten av att analysera, förutsäga och identifiera krisfrågor för att effektivisera krishanteringsarbetet. Även Thani och Obeidat, (2020) betonar vikten av effektiv krishantering, snabba beslutsfattanden och omedelbara justeringar av störningar i

organisationen. Fener och Cevik (2015) menar att krishantering inkluderar att organisationer är framsynta samt kan identifiera realistiska visioner och mål vilket även Danielsson påpekar.

Ljungqvist och Carlsson förklarar att krishantering avser ett kontinuerligt arbete där olika krisscenarier beaktas för att förbereda lämplig beredskap i syfte med att förebygga kriser vilket även kopplas till Thani och Obeidat (2020) resonemang. Vidare talar forskarna (Johnston & Stepanovich, 2001; Darling, 1994) att krishantering är ett typ av systematiskt tillvägagångssätt som används för att hantera kriser som inträffar organisationer. Detta resonemang kan kopplas till Danielssons svar då han anser att hans organisationen har ett väl strukturerat system som tillämpas vid krishanteringsarbete. Det kan vidare kopplas till Cerwalls förklaring om hur de arbetar med krishantering där hon menar att kraven som ställs på banker är en anledning till varför de måste arbeta på ett systematiskt sätt. Krishanteringsarbete har en grund som fungerar för alla typer av kriser dock bör arbetet anpassas efter den specifika krissituationen vilket påpekas av Parsons (1996) och Gellbäck.

Respondenterna definierar ineffektiv krishantering som en bristande process som saknar förberedelse och kunskap om hur kriser ska hanteras. Respondenterna menar att i en sådan process kan ledare inte förutse vilka problem som en kris kan medföra vilket Fener och Cevik (2015) hävdar kan leda till nya problem som inte går att undvika. Vidare uppmärksammar respondenterna att ineffektiv krishantering kan medföra katastrofala konsekvenser på organisationen. De menar att ineffektiv krishantering kan orsaka stora förluster i form av likviditet, resurser och tid samt att den sätter organisationen i osäkerhet och oro. Detta kan vidare leda till att organisationens riskerar sin position på marknaden och sin överlevnad som i sin tur påverkar kundernas förtroende för organisationen. Respondenternas synpunkter kring ineffektiv krishantering efterliknar Prewitt et al. (2011) samt Fener och Cevik (2015) resonemang då de menar att ineffektiv krishantering kan riskera organisationer existens. En effektiv krishantering anses därmed vara en konkurrensfördel för organisationerna (Prewitt et al., 2011; Fener & Cevik, 2015). Däremot menar Cerwall att det kan vara svårt att genomföra en effektiv krishantering när de tidigare inte har övat på krisen.

Som tidigare har diskuterats är det väsentligt för organisationer att förbereda sig inför kriser vilket även lyfts fram i den andra fasen av Mitroffs (2005) modell. Mitroff (2005) menar att med hjälp av dessa förberedelser kan potentiella krisskadorna minimeras. Som tidigare nämnts har samtliga organisationer varierande förberedelser i form av olika planer för att fastställa ett

grundligt krishanteringsarbete. Dock anser respondenterna att de aldrig kan förbereda sig helt inför en kris vilket Williams et al. (2017) även påpekar och menar att oavsett om en organisation har detaljerade förberedelser kan en kris ändå drabba organisationen negativt. Mitroff påpekar att det är omöjligt att förbereda sig inför alla kriser (Coombs, 2019) vilket samtliga respondenter håller med om. Respondenterna menar att de inte kan förbereda sig helt inför oförutsägbara kriser då de inte har kännedom eller kunskap om vad sådana kriser kan medföra för konsekvenser. Däremot är det grundläggande att förbereda sig inför olika kriser då det underlättar krishantering och bidrar till ett effektivt arbete (Mitroff et al., 1987). Genom att förbereda sig inför kriser kan det underlätta krishanteringsarbetet vilket i sin tur underlätta för ledare att arbeta mot att krisskadorna inte sprider sig till andra delar av organisationen. Samtliga respondenter anser att kommunikation är den främsta komponenten som bidrar till att minimera krisskador vilket även Mitroff (2005) lyfter fram i den tredje fasen av sin modell.

För att ett lämpligt, effektivt och optimalt krishanteringsarbete krävs det att organisationer ständigt uppdaterar, utvecklar och granskar sina krishanteringsplaner. Det är väsentligt att reflektera över vilka reaktioner organisationer hade under krisens gång (Parsons, 1996). Mitroff (1994) diskuterar detta som en viktig och slutlig fas som avser inlärningsfasen. Mitroff (1994) menar att organisationer bör kritisera sina krishanteringsarbeten för att ständigt förändra och utveckla dem. Ljungqvist, Cerwall och Danielsson diskuterar hur viktigt inlärningsprocessen är när krisen är över. De menar att det är väsentligt att varje organisation har en inlärningsprocess som avser identifiering av vilka åtgärderna som var korrekta eller felaktiga under krishanteringsarbetet. På det sättet kan krishanteringsarbetet utvecklas och förbättras i dessa organisationer och ledarna drar lärdomar av tidigare kriser som hjälper de att förbereda sig inför kommande kriser. Däremot anser Carlsson och Gellbäck att det är onödigt att tillämpa en inlärningsprocess efter kris då alla kriser är olika och kräver oftast olika åtgärder. De anser att det därmed inte ger någon nytta att reflektera över krisarbetet när krisen är över. Dock påpekar Gellbäck att inläring sker löpande genom krisens gång då det sker kontinuerliga reflektioner över vad som kan förbättras och utvecklas.

5.3 Ledarskap i kris

Tidigare forskning har påvisat att ledarskap är en viktig komponent under krissituationer (Rao, 2020; Thani & Obeidat, 2020; Alvesson, 2015; Kapucu & Van Wart, 2008). Forskarna menar

att ledarens roll avgör hur kriser hanteras i organisationen då ledarskap avser vägledning och problemlösning under krissituationer. Detta i sin tur leder till att ledarskapet blir en påverkande faktor på organisationens överlevnad och framgång. Samtliga respondenter belyser även detta och påpekar att deras roll som ledare är väsentlig då kriser skapar förvirring och oreda vilket kräver en ledare som kan styra och vägleda sin organisation vilket kan kopplas till Fener och Cevik (2015) som menar att krishantering kräver ledare med visioner. Under krishanteringsprocessen har samtliga respondenter som är Vd:n ledande roller i deras organisationer. De agerar som ordförande och har ansvar för beslutsfattandet, värdering av informationen och riskbedömningen. Det övergripande ansvaret som dessa ledare innehar visar att den ledande rollen har en stor betydelse under krissituationer.

I samband med diskussionen om vikten av ledarskap under krissituationer diskuterar även forskarna (Williams et al., 2017; Rao, 2020; Thani & Obeidat, 2020) vilka åtgärder som är grundläggande för en ledare att vidta för att övervinna kriser. En viktig åtgärd som nämns av Prewitt et al. (2011) är att som ledare vara synlig i organisationen samt kunna utnyttja sin position för att vägleda och stödja organisationen genom krisen. Detta lyfts fram av respondenterna då de menar att det är väsentligt att en ledare spelar sin roll och är tillgänglig under kriser men att även veta vad som skall prioriteras. Williams et al. (2017) tar vidare upp att de handlingarna som en ledare utför under krissituationer har en grundläggande roll i krishanteringsprocessen. Genom att aktivt analysera och förstå vilka omständigheter som kan medföra kriser gynnar det ledaren att arbeta proaktivt för att övervinna kriser (Thani & Obeidat 2020). Detta kan kopplas till respondenternas synpunkter om att kunna riskbedöma då de menar att med hjälp av riskbedömning kan eventuella varningssignaler upptäckas vilket ger organisationen möjligheten att förbereda sig inför kommande kriser.

Rao (2020) lyfter fram flera grundläggande åtgärder som bland annat kommunikation. Rao (2020) menar att ledare bör kommunicera transparent och tydligt med medarbetarna vilket samtliga respondenter lyfter fram och anser är en av de viktigaste åtgärderna vid kris. Information bör flöda löpande i organisationen så att samtliga inblandade parter är informerade om vad som pågår menar respondenterna och Rao (2020). Det är även väsentligt att erkänna felaktiga beslut och ha kännedom om att alla beslut inte bidrar till ett produktivt arbete för att på så sätt kunna utveckla krishanteringsarbetet. Slutligen påpekar både Rao (2020) och respondenterna att kunna hantera konflikter är även en fördel för ledare då det är en väsentlig åtgärd under krissituationer.

Samtliga respondenter betonar att med hjälp av de åtgärderna som de anser är viktiga att vidta kan de påverka resultatet av krishanteringens på ett effektivt sätt. Ledare har ett ansvar att övervinna kriser genom att vara kunniga inom olika krisområden då det minskar risken för stora förluster inom organisationen (Fener & Cevik, 2015; Thani & Obeidat, 2020). Ledare har även en grundläggande roll under återhämtningsprocessen då Mitroff (2005) menar att återhämtning är en viktig process som avser att organisationen återgår till sitt normala arbetssätt. Mitroff (2005) hävdar att ledaren kan underlätta återhämtningsprocessen vilket även framhävs i respondenternas svar. Samtliga respondenternas synpunkter om hur en ledare kan underlätta återhämtningsprocessen lyfts fram. Respondenterna påpekade att genom att kommunicera, analysera situationens utveckling ständigt, säkerställa att expertisen i organisationen finns tillgänglig på rätt ställen och minska rädslan hos medarbetare bidrar det till en effektivare och främjad återhämtningsprocess.

5.3.1 Ledarskapskompetenser

Enligt Williams et al. (2017) skapar kriser en möjlighet för ledare att visa och utveckla sina ledarskapskompetenser. Wisittigars och Siengthai (2019) menar att ledarskapskompetenser är en avgörande faktor för hur ledaren krishanterar vilket samtliga respondenter i studien betonar. Respondenterna lyfter fram ett antal olika ledarskapskompetenser som är grundläggande för att kunna övervinna kriser. Fener och Cevik (2015) samt Kapucu och Van Wart (2008) nämner även att ledare bör besitta väsentliga ledarskapskompetenser för att lyckas hantera kriser på ett effektivt sätt då ledare har ansvar att minimera skadan som kriser medför på organisationen. Samtliga respondenter lyfter fram viktiga ledarskapskompetenser som bland annat beslutsamhet som avser processen av beslutsfattning under krishanteringsprocessen. Enligt respondenterna är denna kompetens särskilt viktigt under krissituationer då de hävdar att ledaren bör kunna fatta snabba beslut under svåra omständigheter även om det inte finns tillräckligt information vilket Kapucu och Van Wart (2008) diskuterar. Kommunikation är ytterligare en grundläggande kompetens som samtliga respondenter lyfter fram. Respondenterna förklarar att genom kommunikation kan krishanteringsarbetet underlättas då korrekt information tillhandahålls både till medarbetare och andra aktörer. Detta framhävs i både Fener och Cevik (2015) samt Kapucu och Van Wart (2008) resonemang kring väsentliga ledarskapskompetenser. Vidare lyfter Kapucu och Van Wart (2008) fram att problemlösning är en nödvändig kompetens för ledaren vid analysering, identifiering och riskbedömning av

kriser. Denna kompetens betonas även av samtliga respondenter då de menar att problemlösning samt riskbedömning ligger i ledarens ansvar. Detta kan även kopplas till Kapucu och Van Wart (2008) då de hävdar att ett kritiskt synsätt är grundläggande för att identifiera möjligheter och hot.

Ljungqvist och Gellbäck anser att självkritisk är ännu en viktig kompetens. Denna kompetens är viktig enligt Fener och Cevik (2015) för att ledaren ska lära sig av de felaktiga besluten som har fattats under krishanteringsprocessen. Förmågan att planera och samordna nämns både av Kapucu och Van Wart (2008), Fener och Cevik (2015) samt studiens respondenter. Genom planering och samordning skapas en struktur i organisationsmiljön som därmed dämpar oredan som krisen medför vilket i sin tur leder till att lämpliga beslut fattas.

Fener och Cevik (2015) uppmärksammar förmågan att kunna identifiera och fånga signaler om kommande kriser som en viktig kompetens vilket kopplas till Ljungqvist och Carlsson resonemang kring signalavkänning. Det är väsentligt att ledare har förmågan att analysera organisationensmiljö och identifiera hur organisationen har påverkats eller kan påverkas av en kommande kris. Detta nämns även som första steget i krishanteringsprocessen av Mitroff (2005) och förklaras på ett liknande sätt som Fener och Cevik (2015). Detta kopplas vidare till Danielssons resonemang om att som ledare inneha kunskap om sin organisation. Genom att ha detaljerade kunskaper och kännedom om hur organisationen fungerar bidrar det till att identifiering av krisens påverkan och signalavkänning underlättas.

Vidare diskuteras vikten av de mänskliga och sociala kompetenserna av Wooten och James (2008) under riskhanteringsprocessen. En väsentlig mänsklig och social kompetens som Gellbäck och Cerwall tar upp är mod hos en ledare. De förklarar att just under krissituationer krävs det ännu mera mod av ledaren att våga fatta beslut som hjälper ledaren att leda organisationen under svåra situationer. Ljungqvist nämner att en ledare bör vara lyhörd samtidigt som den kan motivera sina medarbetare då det påverkar medarbetarnas prestanda under krishanteringsarbetet. Kapucu och Van Wart (2008) uppmärksammar att förmågan att motivera medarbetare leder till ett effektivare krishanteringsarbete. Danielsson tar vidare upp en viktig mänsklig kompetens som avser känslomässig kontroll. Danielsson menar att denna kompetens är väsentlig och krävande av ledare för att inte skapa oro och förvirring hos medarbetarna under krishanteringsprocessen.

I organisationer kan det förekomma ledare som är mindre kompetenta eller saknar vissa grundläggande ledarskapskompetenser. Enligt Kapucu och Van Wart (2008) anser de att ledare som enbart är kunnig inom sitt område kommer vara mindre effektiv vid krishantering på grund av att de saknar helhetsbilden av organisationen som är grundläggande vid krishanteringsarbetet vilket även betonas av Ljungqvist. Dock anser Cerwall att det kan vara flera individer i organisationen som besitter olika kompetenser vilket framhävs i Darlings (1994) förklaring om att olika individer med olika kompetenser bör samarbeta i organisationen för att tillsammans hantera krisen. Med detta menas att det inte behöver vara enbart en ledare som besitter samtliga kompetenser utan organisationen kan utnyttja kompetenser från olika individer. Även Gellbäck betonar att det är väsentligt att samtliga kompetenser i organisationen bör utnyttjas på rätt sätt för ett effektivt krishanteringsarbete.

Wisittigars och Siengthai (2019) samt Wooten och James (2008) anser att ledarskapskompetenser baseras på bland annat personlighetsdrag, värderingar och erfarenheter som en ledare har. Personliga egenskaper anser därmed vara grundläggande för hur ledare krishanterar och agerar under krissituationer. Vid ledarskap väger personliga egenskaper mer än utbildning då samtliga respondenter betonar att utbildning ses som ett hjälpmedel men det kan inte ändra på ledarens personlighet och personliga egenskaper. Respondenterna menar att utbildning kan utveckla befintliga kompetenser som ledare redan besitter däremot kan det upplevas svårigheter med att framkalla kompetenser som ledare inte har. Wisittigars och Siengthai (2019) hävdar att erfarenheter är grundläggande för vilka väsentliga ledarskapskompetenser ledare besitter vilket även påpekas av Gellbäck och Carlsson. Samtliga respondenter som har deltagit i undersökningen har flera års erfarenheter av ledarskap och har genomgått flera globala kriser under deras arbetsliv vilket innebär att respondenterna har de grundläggande kompetenserna som krävs vid krishantering.

5.3.2 Ledarskapsbeteende

Samtliga respondenter anser att det är viktigt att ledaren ändrar sitt beteende beroende på den situationen organisationen befinner sig i vilket förklaras i situationsteori om ledarskap. Enligt Waller et al. (1989) är detta viktigt då de menar att skickliga ledare ska anpassa sitt beteende för att möta de kraven som ställs på organisationen. Även Darling (1994) hävdar att ledare bör anpassa sig efter krisens situation då varje kris är unik och kan kräva ett visst beteende. Vidare förklarar samtliga respondenter att det är vanligt att en kombination av uppgiftsorienterat

beteende och relationsorienterat beteende tillämpas av en ledare. Anledningen till detta beror på flera olika faktorer som bland annat medarbetarnas mognadsnivå, kunskaperna som medarbetarna innehar, tidsaspekten och situationen som organisationen befinner sig i. Ljungqvist hävdar att tidsperspektivet är mer avgörande för vilket beteende han tillämpar snarare än mognadsperspektivet hos medarbetarna. Han menar att ledare bör ta hänsyn till mognadsnivå hos medarbetarna dock spelar inte detta en stor roll när organisationen befinner sig i en akut situation då fokus i en sådan situation ligger på att ledaren bör ge tydliga instruktioner på vad som ska göras, när och hur.

Däremot efterliknar Carlssons synpunkter Hersey et al., (1979) då han menar att tillämpning av uppgiftsorienterat beteende krävs när medarbetarna känner sig oroliga och osäkerheten är hög i organisationen. Detta tolkas genom Hersey et al., (1979) förklaring då forskarna nämner att uppgiftsorienterat beteende tillämpas när medarbetarna inte kan ta ansvaret på grund av att de inte har kunskaper om den pågående krisen och saknar förmågan att hantera kriser. Dock lyfter Carlsson fram att relationsorienterat beteende kan tillämpas när han inser att osäkerheten har minskats hos medarbetarna och kan därmed behärska situationen på ett bättre sätt. Detta framhävs i Hersey et al., (1979) argumentation om relationsorienterat beteende då de argumenterar att relationsorienterat beteende kan tillämpas när ledaren är medveten om kunskaper och förmågor som sina medarbetare har.

Gellbäck förklarar att anledningen till att han kombinerar både uppgifts- och relationsorienterat beteende är att behovet hos medarbetare under krissituationer kan variera och som ledare bör han bemöta det behovet för att medarbetarna ska känna sig trygga och få den vägledning som de behöver. Vilket förklaras av Hersey et al., (1979) där forskarna påpekar att medarbetarnas mognadsnivå är en faktor som avgör vilket beteende som framkallas hos ledaren. Gellbäck nämner att vissa medarbetare kan bli handlingsförlamade och då är det lämpligt att han som ledare ger direktiv och specifika instruktioner om vad som behöver göras. Som situationsteorin förklarar sker kommunikationen enbart i en riktning från Gellbäck till medarbetaren (Hersey, 1979). Däremot kan han tillämpa relationsorienterat beteende gentemot de medarbetarna som kan anpassa sig efter situationen och inte blir handlingsförlamade. Dessa medarbetare anses ha hög mognadsnivå då de har förmågan och kunskapen att utföra uppgifter utan ledarens hjälp (Hersey, 1979).

Även Cerwall hävdar att hon tillämpar de två beteendena beroende på situationen. Cerwall utgår från uppgiftsorienterat beteende när medarbetarna blir handlingsförlamade, precis som Gellbäck förklarade. Men hon påpekar även att uppgiftsorienterat beteende är lämpligt när hon behöver fatta snabba beslut. Då sker kommunikationen enbart från hennes riktning och specifika instruktioner tillhandahålls till medarbetarna (Hersey, 1979). Dock tillämpar Cerwall även relationsorienterat beteende i vissa situationer där hon anser att kommunikationen är särskilt viktig. Hon försöker att delegera ansvaret vilket innebär att medarbetarna har en hög mognadsnivå och har förmågan att fatta beslut samt ta ansvar utan hennes vägledning (Hersey, 1979).

Slutligen menar Danielsson att, på samma sätt som Ljungqvist, spelar inte mognadsnivån någon roll för vilket beteende som tillämpas. Han menar att han utgår från ett uppgiftsorienterat beteende enbart för att ha situationen under kontroll. När situationen därmed har lugnat ner sig övergår han till ett relationsorienterat beteende där han tar hänsyn till medarbetarnas synpunkter och åsikter kring krisen. Genom att kombinera dessa beteenden menar Danielsson att han skapar strukturer i krishanteringsarbete vilket lyfts fram av Waller et al. (1989) då forskarna påpekar att situationsteorin skapar struktur för ledaren och hjälper till att identifiera uppgifter, sätta mål samt veta när det är lämpligt att tillämpa dessa beteenden.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser utifrån studiens analytiska kapitel för att därmed besvara studiens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

Syftet med studien var att undersöka och skapa en djupare förståelse över hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser samt vikten av olika ledarskapskompetenser som är grundläggande vid krishantering. Forskningsfrågorna besvarades med hjälp av denna undersökning och studien kan dra slutsatserna att ledarskap är en viktig och avgörande faktor som påverkar krishantering i organisationen när en kris inträffar. Ledarens roll är grundläggande i hur kriser hanteras vilket leder vidare till krishantering. Krishanterings effektivitet är beroende av ledarskapskompetenser samt beteende som ledaren väljer att ha för att anpassa sig efter den pågående krisen. Det är väsentligt att inneha ledarskapskompetenser som kan tillämpas under krissituationer och leda till en effektiv krishantering. Vidare kan ledare välja vilket beteende de innehar gentemot krissituationen vilket även är avgörande för hur krisen hanteras samt hur resultatet av krishanteringen framkommer.

Hur hanterar ledare organisationskriser som uppkommer på grund av globala kriser?

Ledarskap är en grundläggande komponent när det talas om organisationskriser. Huruvida ledaren krishanterat är avgörande för om organisationen klarar av krisen eller inte. Ledare kan med hjälp av krishanteringsarbete hantera organisationskriser på ett effektivt sätt. Krishanteringsarbetet i de olika nischbankerna omfattar kontinuitetsplaner, krishanteringsplaner och förberedelser inför kommande kriser. Under krishanteringsarbete har ledaren en väsentlig roll av hur dessa kriser ska hanteras då ledaren har ett övergripande ansvar över krishanteringsprocessen. Studien kom fram till att ledaren framför allt behöver spela sin roll som ledare för att kunna hantera organisationskriser. Med detta menas att ledaren bör under krishanteringsprocessen fatta snabba beslut, analysera, riskbedöma och säkerställa att korrekt information kommuniceras till samtliga i organisationen. Ledaren kan även krishantera genom att vidta viktiga åtgärder som bidrar till en effektiv krishantering som i sin tur leder till att kriser övervinns med mindre skada. Ett annat sätt för hur ledare hanterar organisationskriser är genom att ändra sitt beteende efter den pågående situationen. Genom att vara medveten om hur de ska anpassa sitt beteende efter krissituationen kan ledare lyckas krishantera på ett effektivt sätt. Krishantering innebär även att ledare är framsynta för att kunna identifiera realistiska visioner

och mål vilket är väsentligt under kriser för att inte fatta felaktiga beslut. Att vara kunnig inom olika krisområden bidrar till att risken för stora förluster inom organisationen minskas. Då det är ledarens ansvar att övervinna kriser i organisationen är det väsentligt att ledaren har kännedom och förståelse över vad som krävs från dem vid kriser.

Globala kriser kan variera men grunden för krishanteringsarbetet är densamma, krishanteringsarbetet behöver bara anpassas efter den specifika krissituationen. Ledare kan genom att förbereda sig och ständigt utföra krisövningar underlätta krishanteringsarbetet. Krisförberedelser är väsentliga för samtliga nischbanker som har deltagit i studien. Genom krisförberedelser underlättas ledarens arbete mot att minimera skador som kriser medför. Däremot går det inte att förbereda sig inför alla kriser då det finns oförutsägbara kriser som kan medföra katastrofala och oväntade följd effekter. Krisförberedelser garanterar därmed inte att organisationer överlever kriser men det underlättar krishanteringsarbetet och förbereder ledaren inför att agera i sådana situationer.

Hur kan ledarskapskompetenser minimera osäkerhet och risker som globala kriser medför på organisationer?

Studien har kommit fram till att ledarskapskompetenser är viktiga och grundläggande för en effektiv krishantering. Att minimera skadan som kriser medför på organisationer är ledarens ansvar vilket innebär att ledare bör besitta på relevanta kompetenser för att kunna krishantera på ett effektivt sätt. Med hjälp av dessa ledarskapskompetenser kan osäkerheter och risker som globala kriser medför minimeras. Genom att vara beslutfattare, problemlösare, riskbedömare och den som kommunicerar informationen i hela organisationen kan ledaren minimera osäkerheter och risker som kriser medför. Under en pågående kris kan organisationen hamna i en osäker miljö som leder till att oro skapas hos medarbetarna. Därför är det väsentligt för ledaren att kunna riskbedöma krissituationen som organisationen går igenom för att kunna fatta lämpliga beslut. Genom att riskbedöma kan risken att organisationen hamnar i stora förluster och riskerar sin överlevnad minimeras. Vidare har studien kommit fram till att kompetenser som planering och samordning bidrar till att ledaren skapar struktur i organisationen vilket minskar oredan som en kris medför. När situationen är under kontroll kan ledare därmed fatta förnuftiga beslut. Som tidigare diskuterats i analysen baseras ledarskapskompetenser på de personlighetsdragen som en ledare har. Det innebär att personligheten som ledare har avgör hur bra och kompetent en ledare är särskilt under krissituationer. Även erfarenheter inom

ledarskap är en viktig faktor som avgör huruvida en ledare är kompetent. Ju mer erfarenheter inom krishantering en ledare har desto mer kompetenta är de inom det. Dock kan det förekomma icke kompetenta ledare som saknar grundläggande ledarskapskompetenser inom krishantering. Detta kan medföra en ineffektiv krishanteringsarbetet och därmed påverka organisationen på negativt.

6.1 Studiens bidrag

Denna studie har bidragit till en mer djupgående förståelse om hur organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser hanteras av ledare i organisationer. Studien har påvisat att ledarskap är en viktig komponent vid hantering av kriser och beroende på hur ledare hanterar dessa kriser påverkar det organisationens överlevnad. Tidigare studier har lagt mycket fokus på organisationskultur och storbanker vilket denna studie inte har gjort. Denna studie har istället fördjupat sig i hur organisationskriser hanteras i samband med ledarskapskompetenser i nischbanker. Med hjälp av denna studie har det bekräftats att ledarskapskompetenser är viktiga för att kunna krishantera. Dock behöver det inte vara endast en ledare som besitter samtliga kompetenser utan det kan vara flera medarbetare i organisationen som kompletterar varandra med olika kompetenser. Dessutom har studien påvisat att de grundläggande ledarskapskompetenserna även baseras på ledarens personlighetsdrag och erfarenheter, inte på ledarens utbildning. En annan faktor som belystes i denna studie är att ledare ändrar sitt beteende gentemot medarbetarna efter den specifika situation som organisationen befinner sig i vilket i sin tur bidrar till en lyckad krishantering. Krishanteringsarbetet hanteras på samma sätt oavsett hur stor eller liten en nischbank är då bankerna har samma uppfattning på kriser och vad som gäller när det kommer till ledarskap under krishantering. Vidare kommer detta att vara till hjälp för oss nyexaminerade magister ekonomer att känna till vad som efterfrågas och förväntas av oss framtida ledare för att kunna hantera krissituationer i en organisation.

6.2 Förslag till vidare forskning

Denna studie undersökte hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer i följd av globala kriser samt vikten av olika ledarskapskompetenser som är grundläggande vid krishantering. Studien avgränsades till att undersöka fem nischbanker i och med studiens omfattning. Under studiens gång har flera intressanta aspekter kring organisationskriser upptäckts. Ett förslag till vidare forskning är att genomföra en jämförande studie mellan nischbanker och storbanker för att se om det finns någon skillnad i hur de hanterar kriser. Detta

hade bidragit till en intressant undersökning för att visa anledningarna till att det uppstår skillnader. Ett annat förslag är att ta hänsyn till flera perspektiv som kan beröra ledarens sätt att hantera kriser. Denna studie tog hänsyn till ledarens kompetenser och hur viktiga dess är vid krishantering. Ett förslag är att ta hänsyn till olika ledarskapsstilar genom att undersöka vilka ledarskapsstilar som är mest effektiva och vilka som är mindre effektiva vid krishantering. Ett annat exempel är att undersöka om ledare tillämpar olika strategier vid kriser och hur dessa strategier påverkar resultatet av krishanteringen.

Denna studie kunde inte grunda sig i Corona pandemin då pandemin fortfarande är aktuell vilket hade resulterat i ett icke representativt resultat. Ett förslag är därmed att genomföra en undersökning som grundar sig i Corona pandemin när pandemin är över. Då kan undersökningen avse hur krishanteringen såg ut i olika organisationer under pandemin och hur ledare hanterade situationen. En sådan undersökning skulle kunna avgränsas till de branscherna som drabbades mest under pandemin.

Referenslista

Alharahsheh, H. H. & Pius, A. (2020). A Review of key paradigms: positivism VS interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 2 (3), pp. 39-43.

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3. uppl. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Avery, J. E., Graham, M. & Park, S. (2016). Planning Makes (Closer to) Perfect: Exploring United States' Local Government Officials' Evaluations of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 24 (2), pp. 73-81.

Barbu, M., & Nastase, M. (2010). Change leadership and the worldwide crisis. *Review of International Comparative Management*, Vol. 11(1), pp. 129-138.

Bennett, R. & Kottasz, R. (2012) Public attitudes towards the UK banking industry following the global financial crisis. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30(2), pp. 128-147.

Bhaduri, M. R. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, Vol. 43(5), pp. 554-569.

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken – Att skriva, presentera och opponera*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Boin, A. & Hart, P. T. (2003), "Public leadership in times of crisis: mission impossible?", *Public Administration Review*, Vol. 63(5), pp. 544-553.

Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. & Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, Vol. 43 (6), pp. 1661-1692.

Burnes, B., Hughes, M., & By, R.T. (2016). Reimagining Organisational Change Leadership, *Leadership*. Vol. 14(2), pp. 141-158.

- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3.uppl. Stockholm: Liber AB
- Chong, J. (2004). Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*, Vol. 25 (2), pp. 43-46.
- Coombs, T. W. (2019). *Ongoing crisis communication*. 5 ed. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Coombs, T. W. & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, Vol. 24 (3), pp. 199-203.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2. uppl. Oslo: Universitetsförlaget.
- Darling, R. J. (1994). Crisis management in international business: Keys to effective decision making. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 (8), pp. 3-8.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. 4. uppl. Studentlitteratur AB.
- Derue, D. S., Nahrgang, D. J., Wellman, N. & Humphrey, E. S. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, Vol. 64 (1), pp. 7 - 52.
- Duncan, W. J., Yeager, V. A., Rucks, A. C. & Ginter, P. M. (2011). Surviving organizational disasters. *Business Horizons*, Vol. 54, pp. 135-142.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (4), pp. 1155–1179.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (1), pp. 25-32.
- Eldakak, S. (2014). Leadership in Crisis: The Ultimate Challenge. *Advances in Economics and Business*, Vol. 2(6), pp. 232-237.
- Farazmand, A. (2007). Learning from the Katrina crisis: A global and international perspective with implications for future crisis management. *Public Administration Review*, Vol. 67(1), pp. 149–160.

- Fener, T. & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 26, pp. 695-701.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case - Study Research. *Qualitative Inquiry*, Vol. 12(2), pp. 219-245.
- Fragouli, E. & Ibidapo, B. (2015). Leading in crises: Leading organizational change & business development. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 7(3), pp. 71-90.
- Fragouli, E. & Turlaki, T. (2020). Leading Change and Crisis: How Transformational Changes Can Be Successful Nowadays? *Global Research in Higher Education*. Vol. 3(3), pp. 22-41.
- Frank, A. G. (1982). >Crisis of ideology and ideology of crisis< i: Amin, S., Arrighi, G., Frank, A. G. & Wallerstein, I. (red). *Dynamics of Global Crisis*. NYU Press.
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, Vol. 34 (1), pp. 4-10.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, Vol. 8 (4). pp. 597- 607.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. 5. edt. London: Palgrave.
- Heller, A., N. (2012). Leadership in Crisis: An Exploration of the British Petroleum Case. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3(18), pp. 21-32.
- Hemansson, H. M. L. (2016). Disaster management collaboration in Turkey: Assessing progress and challenges of hybrid network governance. *Public Administration*, Vol. 94 (2), pp. 333–349.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group and organization studies*, Vol. 4 (4). pp. 418-428.
- Hills, A. (1998). Seduced by recovery: the consequences of misunderstanding disaster, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 6 (3), pp. 162-170.

- Ikinci S. S. (2014). Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training, *Management and Organizational Studies*, Vol. 1(2), pp. 122-128.
- Jacobsen, D. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (3 uppl.). Studentlitteratur.
- James, E. H. and Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, Vol. 34 (2), pp. 141-152.
- Johnston, P. W. & Stepanovich, P. L. (2001). Managing in a crisis: Planning, acting, and learning. *American Journal Health-Syst Pharm*. Vol. 58 (13), pp. 1245-1249.
- Kapucu, N. & Ustun, Y. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*. Vol 41(7), pp. 548-56.
- Kapucu, N. & Van Wart, M. (2008). Making matters worse: An anatomy of leadership failures in managing catastrophic events. *Administration and Society*, Vol. 40(7), pp. 711– 740.
- Kapucu, N. & Van Wart, M. (2011). Crisis Management Competencies. *Public Management Review*, Vol. 13(4), pp. 489-511.
- Karolinska institutet. (2015). *Är artikeln peer reviewed?*. <https://kib.ki.se/whatsup/blog/artikeln-peer-reviewed> (Hämtad 2021-02-14)
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26 (5), pp. 1067-1092.
- Lalonde, C. (2007). Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management. *Organization Development Journal*, Vol. 25(1), pp. 507-517.
- Long, R. G., White, M. C., Friedman, W. H. & Brazeal, D. V. (2000). The ‘Qualitative’ versus ‘Quantitative’ Research Debate: A Question of Metaphorical Assumptions? *International Journal of Value--Based Management*, Vol. 13(2), pp. 189--197.

- Mansary, H. E., (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 7(1), pp. 18-31.
- Marsen, S. (2020). Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International Journal of Business Communication 2020*, Vol. 57(2), pp. 163–175.
- Marton, A. (2013). Purposive selection and evaluation criteria for qualitative research. Department of IT Management.
- McCarthy, A. & Sheehan, M. (2014). Uncertainty and ongoing economic turbulence: implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 16(1), pp. 3-12.
- McConnell, A. (2011). Success? Failure? Something in-between? A framework for evaluating crisis management. *Policy and Society*, Vol. 30 (2), pp. 63-76.
- Mitroff, I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California management review*, Vol. 36(2), pp. 101-113.
- Mitroff, I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis*. New York: Amacom Books.
- Mitroff, I., Shrivastava, P. & Udwadia, E. F. (1987). “Effective Crisis Management”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1(3), pp. 283-292.
- Murphy, P. & Dunn, P. (2012). Senior leadership in times of crisis. *Noetic Notes*, Vol. 3(1).
- Nationalencyklopedin. (u. å). *Nischbank*. (Hämtad 2021-04-23)
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/nischbank>
- Ohlin, J. (2018, 15 september). *Finanskrisen – vad var det som hände?* SVT Nyheter
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/finanskrisen-vad-var-det-som-hande> (Hämtad 2021-01-29).
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Oreg S., Bartunek J., Lee G., & Boram D. (2018). An Affect-Based Model of Recipients’ Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol 43(1), pp. 65-86.

- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Pauchant, T. & Mitroff, I. (1998). Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations Is your company's culture its own worst enemy in creating crises? *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 2 (19), pp. 53-63.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, Vol. 1(5), pp. 26–28.
- Pearson, M. C. & Clair, A. J. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 23(1), pp. 59-76.
- Pearson, M. C. & Sommer, S. A. (2011). Infusing creativity into crisis management: An essential approach today. *Organizational Dynamics*, Vol 40(1), pp. 27-33.
- Prewitt, E. J., Weil, R. & Q. A., McClure. (2011). Crisis leadership - An organizational opportunity. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1(6), pp. 60-74.
- Quirico, D. R. (2010). Italy and the Global Economic Crisis. *Bulletin of Italian Politics*. Vol. 2(2), pp. 3-19.
- Rao, M. S. (2020). Action Steps to Overcome Organizational Crisis. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 14(1), pp. 1-8.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15 (2), pp. 105-114.
- Scholtens, B. & Klooster, S. (2019). Sustainability and bank risk. *Palgrave Communications*, Vol. 5(105), pp. 1-8.
- Shaw, M. (2017). >Unplanned Change and Crisis Management< i: Farazmand, A. (red.). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 1. ed. Springer International Publishing. pp. 1-5.
- Smith, B. (2018). Generalizability in qualitative research: misunderstandings, opportunities and recommendations for the sport and exercise sciences. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, Vol. 10 (1), pp.137-149.

Sommer, S. A., Howell, M. J. & Hadley, N. C. (2016). Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group & Organization Management*, Vol. 41(2), pp. 172–202.

Stake, E. R. (2008). >Case Studies< i: Denzin, K. N. & Lincoln. S. Y. (red.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. 3. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications. pp. 134-159.

Sveriges Riksbank. (2018). *Finanskrisen 2007-2010*. Sveriges Riksbank. <https://www.riksbank.se/sv/finansiell-stabilitet/riksbankens-uppdrag-inom-finansiell-stabilitet/krishantering-vid-en-finansiell-kris/finanskrisen-2007-2010/> (Hämtad 2021-01-29)

Teo, L. W., Lee, M. & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 25 (3), pp. 136–147.

Thani, H. B. F. & Obeidat, M. O. (2020). The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management. *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 10 (6), pp. 307-326.

Thurén, T. (2013). *Källkritik*. 3 uppl., Stockholm: Liber.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådets rapportserie, Stockholm.

Waller, D.J. Smith, S.R. & John, T.W. (1989). Situational theory of leadership, *American Journal of Hospital Pharmacy*, Vol. 46 (11). PP. 2336-2341.

Williams, A. T., Gruber, A. D., Sutcliffe, M. K., Shepherd, D. A. & Zhao, Y. E. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, Vol. 11(2). pp. 733–769.

Wisittigars, B. & Siengthai, S. (2019). "Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand". *Facilities*, Vol. 37(2), pp. 881-896.

Woerkum, C., Aarts, N. & Herzele, A. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. *Planning Theory*, Vol. 10 (2), pp. 144–160.

Wooten, L. P. & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10(3), pp. 352-379.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and applications*. (6. ed.). Thousand Oaks.

Bilagor

Bilaga 1 - Sökande efter respondenter

Hej,

Vi är två studenter som läser magisterprogrammet inom företagsekonomi på Södertörns Högskola. Vi skriver just nu vårt examensarbete om organisationskriser och ledarskap. Vi är intresserade att undersöka hur ledare hanterar organisationskriser som uppkommer på grund av externa faktorer (globala kriser) som skapar osäkerhet och ekonomisk turbulens i bankerna. Vår undersökning kommer även att gå in på olika ledarkompetenser som ledare erhåller vid krishantering. Vår tanke är att våra forskningsobjekt ska bestå av ett antal nischbanker där vi utför intervjuer med ledare om hur de hanterar kriser i banken och kontaktar därför er. Då vi inte får begränsa oss till endast COVID-19 (pga att studien skall vara så representativ som möjligt) tyckte vi att banker hade passat bra att undersöka då ni befinner er i en bransch som påverkas ständigt av externa samhällskriser. Med andra ord har ni genomgått flera kriser än bara corona pandemin och därför är ni de perfekta forskningsobjektet. Varför vi just väljer nischbanker är för att vi tror att de drabbas hårdare av globala kriser än vad storbankerna gör, dessutom finns det redan massor med forskning om storbankerna. Vi vill gärna utföra intervjun med bankens VD om det finns möjlighet eller med någon annan med en ledarroll som kan representera er organisation.

Intervjuerna kommer att genomföras via Skype/Zoom med tanken på samhällets rådande situation. Intervjufrågorna kan skickas via mejl i förväg om så önskas. Våra intervjufrågor kommer främst att avse krishantering och olika kompetenser som ledare erhåller. Intervjuerna kommer att hållas längre fram i mars/april. Vi hoppas att ni har någon som kan delta i vår undersökning och har full förståelse för ert begränsade schema. Vi är därför väldigt flexibla och uppskattar er tid.

Hur kan vi gå vidare med detta? Hur kommer vi i kontakt med en lämplig respondent från er? Vi hoppas att ni kan hjälpa oss att genomföra vår undersökning och uppskattar att ni meddelar oss även om ni inte kan delta. Tack för er tid!

Hälsningar

Nancy Yousef & Youley Aboona

Bilaga 2 - Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. Vad har ni för utbildning?
2. Vad har ni för roll i organisationen? Beskriv era arbetsuppgifter.
3. Hur många års erfarenheter har ni av ledarskap?

Definition av kris

4. Hur definierar ni begreppet kris?
5. Har ni kännedom om globala kriser?
6. Har ni någonsin under ert arbetsliv upplevt en global kris som har haft en inverkan på organisationen som ni har arbetat/arbetar på?
 - a. Om ja, vilka?
7. Anser ni att kriser medför negativa/positiva effekter på organisationen? Motivera.

Krishantering

8. Hur ser krishanteringsarbete ut i er organisation? Finns det något protokoll eller en specifik avdelning som hanterar kriser?
 - a. Vad har du för roll i krishanterings processen?
9. Anser ni att ni hanterar kriser på ett effektivt sätt?
 - a. om ja, på vilket sätt anser ni att ni är effektiva?
 - b. om nej, på vilket sätt anser ni att ni inte är effektiva?
10. Vilka konsekvenser kan en ineffektiv krishantering medföra?
11. Vad är det första ni gör när ni inser att en global kris närmar sig?
12. På vilket sätt minimerar ni att skadan sprider sig till andra delar av organisationen?
13. På vilket sätt kan du som har en ledande roll i organisationen underlätta återhämtningsprocessen efter en kris?
14. Vad händer när en kris är över? Finns det någon inlärningsprocess som ni följer?

Ledarskap i kris

15. Hur viktigt anser ni att ledarskap är under krissituationer? Motivera.
16. Vilka åtgärder är grundläggande att vidta för er som ledare för att övervinna kriser?
17. På vilket sätt kan ni som ledare påverka resultatet av krishanteringen mot det positiva?

Ledarskapskompetens

18. Vilka kompetenser anser ni som ledare är grundläggande att besitta för att kunna krishantera?

19. Anser ni att en utbildning kan utveckla icke kompetenta ledare till kompetenta ledare inom kris? Motivera.

Situational theory of leadership

20. På vilket sätt förändras ledarens beteende under en krissituation?

21. Vilket beteende tillämpar ni under en krissituation? Relationsorienterat beteende eller uppgiftsorienterat beteende? Motivera.