

Att leda i kris

En fenomenologisk studie om
krisledarskap i organisationer

Hanna Gyllander

Handledare
Agneta Wångdahl Flinck



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet.
Sidantal:	41
Titel:	Att leda i kris – en fenomenologisk studie om krisledarskap i organisationer
Författare:	Hanna Gyllander
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2021-01-10
Sammanfattning:	<p>Världen och samhället på alla nivåer har i samband med Covid-19 ställts inför en kris. I organisationer bär ledarna i samband med en kris ansvaret för krishantering. Denna uppsats analyserar ledares upplevelse av att leda i kris inom organisationer samt ger förslag för hur krisledarskap kan förbättras.</p> <p>Uppsatsen har en kvalitativ ansats och den deskriptiva fenomenologiska metoden ligger till grund för analys och bearbetning av empiri. Intervjuer med fem ledare från fyra olika organisationer ligger till grund för resultatet av den fenomenologiska analysen.</p> <p>Vid bearbetning och analys av empiri identifieras fyra huvudsakliga essenser; <i>Den lyssnande ledaren</i>, <i>Ledares kommunikation i kris</i>, <i>Ledares självkänedom</i>, och <i>Metoder och beslutsfattande</i>. Analys och diskussion visar på vikten av en självmedveten ledare som kan hantera sina egna emotioner i en kris, denna essens påverkar hur ledaren presterar i alla andra aspekter av en kris. Ledaren måste lyssna på sina medarbetare och ta hänsyn till deras oro samt kommunicera med dem på ett relaterbart sätt. En annan essentiell faktor är hur ledare hanterar beslutsfattande och vilka metoder som används. Beslutsfattande får inte ske utan hänsyn till organisationen i sin helhet och genom att konkretisera och visualisera hjälper det ledare att se eventuella konsekvenser som ett beslut skulle kunna få. Utvärdering av beslut och varför organisationen hamnat i krisen är viktigt för att organisationen likväl som ledaren ska kunna ta till sig lärdomar och utvecklas.</p> <p>Fortsatt skulle det vara intressant att utifrån denna studies resultat genomföra en studie gällande ledares självmedvetande, emotionella intelligens och dess förhållande till krisledarskap.</p>
Nyckelord:	Krisledarskap, krishantering, emotionell intelligens

Innehåll

Förord	- 5 -
1 Inledning.....	- 6 -
1.1 <i>Bakgrund</i>	- 7 -
1.1.1 Tidigare forskning	- 8 -
1.2 <i>Syfte och frågeställningar</i>	- 9 -
2 Metod	- 10 -
2.1 <i>Metodologiska utgångspunkter</i>	- 10 -
2.1.1 Interpretivistiska paradigmet	- 10 -
2.1.2 Kvalitativ ansats	- 10 -
2.1.3 Fenomenologi som strategi.....	- 11 -
2.2 <i>Planering och Genomförande</i>	- 12 -
2.2.1 Förförståelse	- 12 -
2.2.2 Avgränsningar och urval	- 13 -
2.2.3 Datainsamling	- 13 -
2.2.4 Bearbetning av data	- 14 -
2.3 <i>Kvalitet</i>	- 17 -
2.3.1 Kvalitet i kvalitativa studier	- 17 -
2.3.2 Trovärdighet	- 17 -
2.3.3 Etik	- 18 -
2.3.4 Litteraturgenomgång	- 19 -
3 Resultat av den fenomenologiska analysen	- 21 -
3.1 <i>Den lyssnande ledaren</i>	- 21 -
3.2 <i>Ledares kommunikation i kris</i>	- 22 -
3.3 <i>Ledarens självkänedom</i>	- 23 -
3.4 <i>Metoder och beslutsfattande</i>	- 24 -
3.4.1 Visualisera och konkretisera.....	- 25 -
3.4.2 Konsekvenstänk & helhetsbild	- 25 -
3.4.3 Utvärdering	- 26 -
4 Teori	- 28 -
4.1 <i>Den lyssnande ledaren</i>	- 28 -
4.2 <i>Ledares kommunikation i kris</i>	- 29 -
4.3 <i>Ledarens självkänedom</i>	- 30 -
4.4 <i>Metoder och beslutsfattande</i>	- 31 -
4.4.1 Visualisera och konkretisera.....	- 32 -

4.4.2 Konsekvenstänk och helhetsbild	- 32 -
4.4.3 Utvärdering	- 33 -
5 Analys & Diskussion	- 35 -
5.1 <i>Den lyssnande ledaren</i>	- 35 -
5.2 <i>Ledares kommunikation i kris</i>	- 37 -
5.3 <i>Ledares självkänedom</i>	- 38 -
5.4 <i>Metoder och beslutsfattande</i>	- 39 -
5.4.1 Visualisera och konkretisera.....	- 40 -
5.4.2 Konsekvenstänk och helhetsbild	- 41 -
5.4.3 Utvärdering	- 42 -
5.5 <i>Metoddiskussion</i>	- 43 -
6 Slutsatser och framtida forskning	- 45 -
Referenser.....	- 47 -
Bilag/a/or.....	- 53 -

Förord

Äntligen är den klar! Uppsatsen som allt som allt ska summera mina år på programmet för personal- och arbetslivsuppgifter vid Lunds universitet. Jag tror knappast att uppsatsen kan sammanfatta allt det som jag har lärt mig under dessa år, men den kan i alla fall förhoppningsvis reflektera en del av den kunskap som jag tagit till mig och även min personliga utveckling.

Först och främst så vill jag tacka alla de ledare som ställt upp och deltagit i studien, det har varit oerhört insiktsfullt och lärorikt att ta del av era erfarenheter, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig!

Jag vill också tacka min handledare Agneta Wångdahl Flinck. Tack för din vägledning, uppmuntran och hjälp med allt mellan golv och tak under denna process, den har varit ovärderlig.

Tack till mamma och pappa som alltid finns där och stöttar när allt känns jobbigt.

Tack till mina kära vänner Olivia, Oscar och Kyra som trott på mig, stöttat och gett goda råd när det varit som viktigast.

- *Hanna Gyllander, Lund 2021*

1 Inledning

Alla världens organisationer har i anknytning till Covid-19 ställts inför en kris. Organisationer har tvingats att ställa om hastigt och fatta snabba beslut för att kunna begränsa konsekvenserna av restriktioner som resulterat i uteblivna intäkter, uppsagda avtal, materialbrist och som minskat möjligheten för medarbetare att arbeta på plats; vilket inneburit en digitalisering av arbete (Almeida, Duarte Santos, Monteiro, 2020).

” When written in Chinese, the word crisis is composed of two characters: one represents danger and the other represents opportunity.” —John F. Kennedy President of United States (Devlin, 2007, s. 4).

En kris kan ses som en vändpunkt eller möjlighet och därför också ses i positiva termer. Det finns många olika definitioner för vad en kris är i forskningslitteratur (Gottschalk, 2002; Lukaszewski & Noakes- Fry, 2013; Holmes 2009). Det finns ingen vedertagen definition av kris utan detta definieras olika beroende forskares perspektiv (Milburn, Randall & Watman, 1983). En kris kan beskrivas som något oväntat som går utanför de vedertagna strukturer och normer som finns i en organisation, och som kräver resurser och åtgärder som går utanför den så kallade vanliga ordningen (Runnquist, 2020). Forskare skildrar ofta kriser som något objektivt, men Heide & Simonsson (2019) menar att det är en för simpel förklaring. De menar att individers och organisationers perception om vad en kris innebär är kopplade till deras värderingar, normer, intressen, utbildning och erfarenheter.

På en daglig basis matas vi med information från massmedier om olika kriser som sker i världen. Den ökade globaliseringen medför att organisationer arbetar i nya marknader med andra förutsättningar vilket ökar risken för dessa att hamna i en kris. Hur ledare i en organisation hanterar kriser blir essentiellt för att en organisation ska kunna överleva och fortsätta att utvecklas i samband med och efter en kris (Muffett-Willett & Kruse, 2008). Det finns mycket litteratur som berör ledarskap i kris och som har olika perspektiv på vilka kompetenser som krävs av en ledare, hur en ledare ska agera och vilka strategier som ska användas (James & Wooten, 2005; Frandsen & Johansen, 2020). Kris och ledarskap är två begrepp som är nära relaterade, det blir under en kris oundvikligt att både interna och externa parter vänder sig till ledare och förväntar sig att de ska agera (Johnson, 2018).

Krisledarskap kan beskrivas som förmågan hos en ledare att påvisa samma kompetenser som krävs i normala omständigheter men under den extrema press som karaktäriserar en kris (Johnson, 2018). Denna uppsats kommer att ha fokus på både ledare med personalansvar och som arbetar i företagsledning, vilket kommer att skapa representativitet i urvalet och i analysen av fenomenet krisledarskap. Det finns många forskare som pekar på olika kompetenser, strategier och ledarskapsstilar som ska leda till ett effektivt ledarskap i kris. James & Wooten (2005) menar att ledarskapet är avgörande för vilka konsekvenser en kris får och de kompetenser som en ledare har. En medarbetares tilltro till ledarens kompetens och den tillit som finns grundar sig i den kultur och det klimat som finns i organisationen under normala omständigheter, och det är viktigt att ledaren bygger upp dessa för att ha förutsättningar att hantera medarbetare och andra angelägenheter som uppkommer i samband med en kris. James & Wooten (2005) pekar ut vissa kompetenser

som centrala i krishanteringsprocessen; att kunna bygga en grund för tillit, att kunna skapa ett nytt mindset, förmåga att identifiera risker i verksamheten samt att skapa förutsättningar för lärande i organisationen. Denna studie påvisar alltså vikten av att som ledare kunna se och förstå vilka beteenden och kompetenser som kommer att vara hen till gagn i en krissituation. Denna uppsats kommer att fokusera på den upplevelse som ledare har av att leda i kris och kommer beröra chefers upplevelse av värdefulla kompetenser och lärdomar från kriser. Utifrån empirin önskar jag ge en ökad förståelse för krisledarskap som fenomen och dess viktigaste delar samt ge förslag på framtida åtgärder för att förbättra ledares krisledarskap.

1.1 Bakgrund

En central del av studier inom personal- och arbetslivsfrågor är ledarskap. Det senaste året har inneburit en total omställning i många företag och de som framförallt har haft ett stort ansvar i dessa omställningar är ledare. Dessa snabba förändringar har försatt många organisationer i ett krisläge och sätter organisationernas ledare i en position utanför normala omständigheter. Ledarskap har som tidigare nämnts haft en stor del i mina studier och intresset för ledarskap har gradvis vuxit fram hos mig under min utbildning. I anknytning till Covid-19 började jag fundera över ledarskap i kris, sedan tidigare har vi berört ledarskapsperspektiv i alla dess möjliga former men krisledarskap var aldrig något som vi närmare behandlat. I samband med uppsatsskrivandet fick jag chansen att kombinera mitt nyfunna intresse för krisledarskap, organisationer och pedagogik. Att få gå ut i organisationer och prata med chefer med erfarenheten av att leda i kris har väckt ett stort engagemang och ytterligare intresse kring området för mig och ligger också till grund för valen som gjorts i uppsatsen.

De ledare som har varit en del av studien arbetar på organisationer inom ett brett spektrum av olika branscher och organisationer med olika inriktningar; kommun, universitet, en global koncern som arbetar med transportlösningar, samt en global koncern som arbetar med olika tekniska lösningar. Detta är gjort med avsikt att skapa representativitet i urvalet. Organisationerna som jag fått ta del av har varit både offentliga och privata, vilket innebär att strukturen inom organisationerna har sett mycket olika ut. I nästa stycke diskuteras organisationer och de ledare som intervjuats, innan detta vill jag klargöra några begrepp för att underlätta förståelsen av denna diskussion. En organisations struktur handlar om hur en organisation är uppbyggd rent praktiskt. Hur arbetsfördelningen ser ut, hur samordningen sker, hur formell auktoritet fördelas och hur hierarkisk organisationen är (Forslund, 2016). I en organisation finns hierarkier, det handlar vilka som är överordnade och underordnade i en organisation och vilka som innehar den formella auktoriteten vilket i många fall är chefer. Istället för hierarkier kan man också använda uttrycket nivåer. Ledningsnivå handlar om den gruppen i en organisation som har det yttersta ansvaret och är även den högsta beslutsfattningsnivån i en organisation. De nivåer som finns bestämmer vilka i organisationen som fattar vilka beslut, och ju fler nivåer som finns i en organisation desto mer komplex är denna. En organisation kan refereras till som platt, vilket innebär att den innehar färre hierarkiska nivåer än en organisation med en hög hierarkisk struktur (Forslund, 2016). Mintzberg (1979) diskuterar olika organisationstyper och de som berörs här är en *professionell byråkrati* och *divisionaliserad form*. En professionell byråkrati utför ofta komplexa arbetsuppgifter men det finns också ofta en standardisering i färdigheter, ett exempel; en universitetslärare i matematisk undervisning sällan i filosofi, hen håller sig inom sin professions område. Organisationen har många hierarkiska nivåer

och det finns standardprocedurer för hur olika saker ska genomföras, detta innebär att organisationen kan bli rigid och att det är svårare för organisationen att anpassa sig och vara flexibel. En divisionaliserad form är organisationer som kan dela in sig i mindre och relativt självständiga divisioner, dessa kallas också för koncerner. Dessa självständiga enheter kan ha en egen organisationsstruktur och organisationstyp som exempelvis professionell byråkrati. Det är ofta svårt att detaljstyra den här typen av organisationer och ofta utgår ledningen ifrån de olika divisionernas ekonomi för att styra.

Universitetet hade en mer professionell byråkratisk struktur. Båda de globala koncernerna hade till skillnad från universitetet en relativt platt struktur i relation till att de var globalt omspannande. Kommunen hade en verksamhet som var relativt flexibel för att vara en offentlig organisation men den var fortfarande byråkratisk med ganska många hierarkiska nivåer. Alvesson (2011) menar att hur chefer pratar kring sitt ledarskap ofta är kopplat till värderingar, strategier, och de förutsättningar de har som chefer. Det blir också klart i denna studie att förutsättningarna som finns i de organisationer som ledarna har arbetat i påverkar hur ledarna som individer svarar och reflekterar över krisledarskap. Något alla organisationerna haft gemensamt är att de har haft en krisledningsgrupp som aktiverats i samband med att en kris uppstått, och i de flesta fall har ledningen i organisationen varit en del av denna krisledningsgrupp. Ledarna har alla varit högre chefer och de flesta har varit en del av ledningsgruppen i organisationen. Detta innebär att dessa ledare har ett specifikt sätt att se hur kriser ska hanteras. Ett ledarskap på ledningsnivå kommer att skilja sig från ett ledarskap som befinner sig längre ner i hierarkin i en organisation. Ledarna som har intervjuats i de olika organisationerna har arbetat utifrån mer av ett helhetsperspektiv i organisationen. Detta påverkar de prioriteringar som dessa ledare väljer för att hålla organisationen stabil under en kris.

Ledarskap är centralt i alla organisationer och i en krissituation blir ledarskap essentiellt då alla medarbetare vänder sig till ledare för vägledning. Ett framgångsrikt krisledarskap går inte att se endast från och med krisen börjar då detta kommer exkludera djupet av det ansvar som chefer har under normala omständigheter (Muffett-Willett & Kruse, 2008).

1.1.1 Tidigare forskning

Ett effektivt krisledarskap kräver att ledare har lämpliga resurser och skickliga kollegor som kan hjälpa dem (Johnson, 2018). Pauchant & Mitroff (1992) betonar att ledning och toppchefer är essentiella både för att utveckla systematiska strategier i krishantering samt vägleda och övertyga andra i organisationen att samarbeta i den givna krissituationen. Även Kovoov-Misra (2009) benämner vikten av att toppchefer och ledning i en organisation på ett effektivt sätt hanterar en kris och de förändringar som den medför, allt som dessa chefer gör kommer att vara avgörande för den utgången som krisen har för organisationen. I en organisation finns många chefsnivåer och chefer på dessa olika nivåer i en organisation tar på sig olika roller under en period av kris.

Forskning om ledarskap är extensiv och även krisledarskap och teorier utifrån detta område är också väl beforskat. Mycket av de traditionella ledarskapsteorierna har inte tagit hänsyn till det klimat och de situationella förutsättningarna som finns i en organisation, ledarskapet har setts som något som överskrider kontexten. Men förmågan hos en ledare att kunna anpassa sig efter en förändringsbar och komplex miljö är grundläggande vid ett krisledarskap (Muffett-Willett & Kruse, 2008).

1.2 Syfte och frågeställningar

Med hänvisning till chefer i ledningspositions betydelse i kris har en avgränsning gjorts gällande vilka som har blivit tillfrågade att medverka i studien. De som har blivit tillfrågade har begränsats till chefer som sitter högt upp i hierarkin i organisationer och som samarbetar med ledning. En annan avgränsning som har gjorts är att fokusera på *ledarnas upplevelse* av fenomenet. I början av uppsatsarbetet övervägdes att undersöka upplevelsen av krisledarskap från både ett chefs- och medarbetarperspektiv. För att genomföra en sådan studie på ett trovärdigt vis hade det behövts göras intervjuer och undersökningar med fler medarbetare från samma organisationer, för att fånga *upplevelsen* av fenomenet. Därav gjordes avgränsningen att fokusera på *ledarens upplevelse*.

Syftet med denna uppsats är alltså att analysera chefers upplevelse av att vara ledare under en kris och vad som krävs av en ledare i en krissituation samt att ge förslag på framtida åtgärder för att förbättra ledares krisledarskap.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs den kvalitativa ansats som ligger till grund för uppsatsen. Sedan kommer även fenomenologin att presenteras vilket är den metod som har använts som analysverktyg när empirin har bearbetats. Vidare presenteras även datainsamlingsmetoden nämligen intervjuer, genomförande och tillvägagångssätt samt kvalitativa och etiska överväganden.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

Denna uppsats kommer att grunda sig i en kvalitativ ansats. Den metodologiska strategin fenomenologi används som analysverktyg vid bearbetning av empiri.

2.1.1 Interpretivistiska paradigmet

Utgångspunkten och syftet med denna uppsats faller inom det interpretivistiska paradigmet. Interpretivism bygger på att en ser verkligheten som socialt konstruerad av människor. Verkligheten betraktas alltså som en social produkt, den skapas i det mänskliga medvetandet och stöds av mänsklig interaktion. Den sociala verkligheten är alltså subjektiv enligt interpretivismen (Denscombe, 2018; Cohen et al., 2018). I studien kommer följaktligen den verklighet som individerna jag har intervjuat redogör för, vara i fokus.

2.1.2 Kvalitativ ansats

I denna uppsats används en kvalitativ metodansats. Den kvalitativa ansatsen uppstod som en reaktion till den kvantitativa ansatsen under 1960-talet. Den kvantitativa ansatsen hade under en längre tid blivit allt större och kommit att vara mer eller mindre den standardiserade metoden att använda sig av. Den kvantitativa ansatsen grundar sig i positivismen och har historiskt setts som rätta sättet att studera vetenskapliga fenomen, och även i dagens samhälle anses denna ansats på många vis fortfarande ha en högre ställning än den kvalitativa ansatsen (Flick, 1998). Den kvantitativa ansatsen har grundsynen på kunskap som ett konstant empiriskt underlag som forskaren kan använda för att objektivt genomföra en analys (Lind, 2019). En kvantitativ metodanvändning är inte aktuell i denna uppsats på grund av att det skulle vara svårt att uppfylla syftet med hjälp av kvantitativa medel. Att få en insyn i ledares upplevelse kring krisledarskap på en djupare nivå hade inte varit möjligt med exempelvis enkäter. Den kvalitativa ansatsen har i och med det skifte som skett inom forskning där metoden snarare ses som ett medel än ett självändamål fått en starkare ställning inom vetenskapen (Trost, 2010).

Det finns ingen enhetlig definition av den kvalitativa ansatsen. Bryman (1988) framställer kvalitativ forskning som studier av den sociala världen som försöker beskriva och analysera människors beteenden på varierande sätt. Flick (1998) anser att kvalitativ forskning är relevant vid en strävan att förstå sociala relationer och vid undersökningar som avser se något ur flera perspektiv. Den kvalitativa ansatsen används alltså för att fånga och tolka en människas eller gruppens erfarenheter av ett specifikt fenomen eller av världen. Denna uppsats ämnar göra det som redovisas ovan, att fånga och tolka en specifik gruppens erfarenheter av ett fenomen. I denna studie innebär det att fånga ledares upplevelser och tankar kring krisledarskap och tolka detta för att få en bättre uppfattning om vad fenomenet innebär. Den kvalitativa metod som ligger till grund för arbetet är fenomenologin, vilken beskrivs under nästa rubrik.

2.1.3 Fenomenologi som strategi

Fenomenologin är den metodologiska strategi som ligger till grund för arbetet. Fenomenologin kan direkt härledas till en specifik person; Edmund Husserl. Husserl (1859-1938) var matematiker och filosof (Bjurwill, 1995). Fenomenologin fokuserar framförallt på mänskliga erfarenheter och söker framförallt individens upplevelse av ett fenomen (Bjurwill, 1995). Den sociala verklighetens konstruktion är central och innebär att olika grupper av människor kan se olika saker på olika sätt; det finns alltså en möjlighet till alternativa verkligheter, vilka varierar från olika situationer och kulturer. Sociala verkligheter delas i viss utsträckning med andra människor och denna metod inriktar sig på att beskriva dessa gemensamma verkligheter och hur de konstrueras genom interaktion (Szklański, 2019). Det är alltså den subjektiva verkligheten som en individ beskriver som är intressant för att förstå människors gemensamma verklighet. När fenomenologin används ska den inneha en detaljerad beskrivning av den erfarenhet som undersöks, en beskrivning som inte slätar över den komplexitet och de motsägelser som det verkliga livet innehar (Szklański, 2019).

Kärnan i Husserls fenomenologi är sökandet efter essensen i ett fenomen, vilket görs genom att beskriva vad det är man ser snarare än att försöka förklara det (Szklański, 2019). Ytterligare en aspekt som är en del av grunden för fenomenologin är medvetandets intentionalitet; objekt existerar alltid i sinnet på ett medvetet sätt (Moustakas, 1994). Ytterligare två aspekter som är av vikt för fenomenologin är att den har en *förståelseinriktning* och *induktivt* förhållningssätt. Att den är förståelseinriktad innebär att det är en persons subjektiva upplevelse av ett fenomen som är det intressanta och inte objektet, alltså fenomenet, i sig själv. Ett induktivt förhållningssätt innebär att kunskap hämtas utifrån för att sedan bearbetas, grunden för en fenomenologisk studie är alltså empirin (Karlsson, 1993; Moustakas 1994). Ett induktivt förhållningssätt kan uppnås genom *epoché* (Giorgi, 1997). Användning av epoché innebär att forskaren tittar på fenomenet utan att se till sina tidigare erfarenheter och fördomar; på detta vis kan man tillåta transparens mot sig själv, och på så sätt se fenomenet med nya ögon (Moustakas, 1994).

Den inriktning inom fenomenologin som ligger till grund för denna uppsats är den deskriptiva fenomenologin. Metoden har sin grund i Husserls fenomenologi och förespråkar en beskrivning av data på ett återhållsamt vis. Epoché som tidigare nämnts blir ett viktigt verktyg för forskaren inom denna metod. Den deskriptiva fenomenologin har ett psykologiskt förhållningssätt, och denna skiljer sig från den filosofiska fenomenologin på flera sätt (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017). Metoden fungerar likväl att använda i en sociologisk och pedagogisk studie även om den har ett psykologiskt förhållningssätt. En olikhet kan ses vid det första steget där beskrivningarna kommer ifrån någon annan istället för från forskaren själv. Vid en filosofisk fenomenologisk studie är det teoretiskt sätt möjligt att forskaren utgår från sina egna erfarenheter och bygger sin studie kring detta. Detta är inte acceptabelt som utgångspunkt eller process vid en psykologisk eller pedagogisk studie, eftersom den partiskhet som detta medför varken är trovärdig eller etiskt försvarbar. En annan aspekt där metoderna skiljer sig är att i den filosofiska fenomenologin används *reduction* vid analys av data vilket har ett mer holistiskt tillvägagångssätt. Den psykologiska inriktningen använder sig av *scientific reduction*. Analysen vid scientific reduction fokuserar på att göra ett komplext fenomen mer förståeligt genom att bryta ner det till dess grundläggande beståndsdelar. En mer holistisk analys tvingar forskaren att göra antaganden och tolkningar som inte är empiriskt förankrade (Giorgi, Giorgi & Morley,

2017). Denna studie, som är samhällsvetenskaplig och har sin förankring i pedagogik, kommer att grunda sig i deskriptiv fenomenologi med hänvisning till ovanstående argument.

2.2 Planering och genomförande

2.2.1 Förförståelse

Vid studier av ett fenomen, i detta fall krisledarskap har forskaren alltid någon typ av förförståelse av vad fenomenet innebär. Eftersom denna uppsats använder sig av fenomenologi vid bearbetning av empiri blir denna förförståelse av ytterligare vikt att ta hänsyn till. Deskriptiv fenomenologisk metod använder sig av epoché, vilket som tidigare nämnt innebär att forskaren tittar på fenomenet utan att se till sina tidigare erfarenheter (Moustakas, 1994). Westlund (2019) menar att alla individer har övertygelser, fördomar och förutfattade meningar som man som forskare måste förhålla sig till under forskningsprocessen. Även tidigare läst litteratur är en del av vår förförståelse och de forskningsresultat och tolkningar som forskaren gör kommer omedvetet och medvetet påverka oss. Westlund (2019) menar att ett sätt att tydliggöra vår förförståelse är genom att skriva ner våra erfarenheter. På detta vis får läsaren en uppfattning om vad för erfarenheter och förkunskaper som författaren har med sig in i arbetet. Forskaren blir också mer uppmärksam på vad som skulle kunna spela med i tolkningsprocessen. Nedan kommer jag att kortfattat sammanfatta mina erfarenheter av fenomenet.

Min förförståelse av fenomenet krisledarskap grundar sig framförallt i min utbildning på programmet för personal- och arbetslivsuppgifter vid Lunds universitet. Ledarskap som begrepp började diskuteras under en av våra första universitetskurser. Men vid valet av inriktning vilket för mig blev pedagogik studerades detta begrepp och de olika områden som det innefattar på en djupare nivå. Krisledarskap som fenomen var dock aldrig ett begrepp som studerades närmare under dessa fördjupningskurser. Det var ett område som jag fattade intresse för i samband med Covid-19. I samma veva skulle jag och mina partners skriva vår B-uppsats, och ett av områdena vi valde var krisledarskap. Detta innebär att min förkunskap gällande området vidgades väsentligt. Denna förkunskap inom området kan antas ha haft påverkan på de intervjufrågor som formulerats och även hur jag har tolkat svaren som intervjupersonerna delat. Jag anser dock även att det har tillfört till djupet av intervjuguiden och därmed också de svar som informanterna valt att dela. De organisationer som intervjupersonerna arbetade hos är välkända och jag hade i förhand en bild av dessa, vilket också kan ha påverkat min tolkning av intervjupersonernas svar. För att utöva epoché på en så grundläggande nivå som möjligt har jag valt att inte genomföra insamling av teorimaterial förrän jag avslutat resultatkapitlet. Teoridelen grundas därför på resultatet av insamlad empiri för att kunna ge en rättvis bild av fenomenet. Genom att reflektera över min förförståelse och vara självmedveten om hur mina uppfattningar formats av både min förkunskap och det så kallade sunda förnuftet har jag försökt dämpa och utesluta dess inverkan.

2.2.2 Avgränsningar och urval

Ett genomtänkt urval måste ske vid en kvalitativ studie. Genomförande av intervjuer eller observationer med alla som kan tänkas vara av intresse för studien skulle ta oerhört mycket tid och är omöjligt att genomföra i de flesta fall. Faktorer som är viktiga att ta i beaktning vid genomförande av intervjuer är *representativitet* och *kvalitetsurval* (Alvesson, 2011). Representativitet innebär att deltagare ska skapa bredd och variation, urvalet ska vara så heltäckande som möjligt och representera olika perspektiv av det fenomen som avses studeras. Kvalitetsurval innebär att de intervjupersoner som deltar ska medföra något specifikt till studien, att deras upplevelse eller berättelser skulle tillföra en särskild betydelse för studien. Vid en fenomenologisk studie finns generella kriterier som intervjupersoner bör uppfylla vid urval. Intervjupersonen måste ha upplevt fenomenet ifråga och vilja dela sin upplevelse. Deltagarna bör vilja medverka i en längre intervju och även svara på eventuella frågor som kan uppstå efter intervjun (Moustakas, 1994).

I denna studie har jag valt att lägga mitt fokus på ledare som lett genom kriser inom företag som befinner sig i flera olika branscher och organisationer. Samtliga har arbetat som ledare under en längre period och håller positioner antingen i ledning eller högt upp inom sin organisation. Detta innebär att de har erfarenhet av det fenomen som studien avser undersöka, och de bidrar specifikt med upplevelser och berättelser för det som denna studie ämnar studera. Valet att använda sig av ledare från olika organisationer och branscher grundar sig att skapa en representativitet bland de chefer som deltog i studien. Sammanlagt genomfördes 5 intervjuer med chefer från fyra olika företag. Med tanke på etiska aspekter kommer varken de organisationer eller intervjupersoner som deltog i studien att nämnas vid namn.

2.2.3 Datainsamling

I denna kvalitativa studie har informantens upplevelse av ett fenomen studerats. Datainsamlingen har genomförts med hjälp av ostrukturerade intervjuer. Denna typ av intervjuer ger intervjupersonen utrymme att komma till en djupare förståelse för det som undersöks. I denna studie har intervjun nyttjats som en metod med syftet att fånga intervjupersonernas uppfattning av ett visst fenomen. Intervjun är enligt Moustakas (1994) karakteristisk för den fenomenologiska metoden och ska vara informell och avspänd. Denna typ av intervjumetod är nära det som Alvesson (2011) skulle referera till som *romanticism*. Romanticismen betonar att ju närmare man kommer intervjupersonen desto större förståelse kommer man att få av intervjupersonens upplevelser. Forskaren ska i intervjusituationen vara aktiv och arbeta för att skapa en god stämning, samständighet och skapa en positiv relation till intervjupersonen. Denna intervjustudie har utgått från romanticismen men med viss begränsning i forskarens aktivitet i intervjusituationen. Miller & Glassner (1997) betonar att ett nära samspel mellan forskare och intervjupersonen är av stor vikt, men personen som intervjuar bör hålla sig neutral i sina reaktioner gällande intervjuerättelserna under intervjun. Detta är det förhållningssätt som jag som forskare har utgått ifrån under denna studie.

Informanterna kontaktades först via mail och ett inlägg på LinkedIn. Förfrågningar skickades till ett antal olika organisationer för att undersöka intresset att medverka samt för att hitta rätt personer i organisationen att intervjua. I samband med att intervjutider

planerades in påbörjades arbetet med att skapa en intervjuguide. I denna studie har intervjuguiden varit densamma under alla intervjuer. Intervjusituationerna har dock sett olika ut och fått olika inriktningar på grund av det fenomenologiska ostrukturerade förhållningssättet. Då det är en kvalitativ undersökning finns det ett syfte med att ha intervjuguiden ostrukturerad och låta intervjupersonen tala så fritt som möjligt, detta är också i linje med den fenomenologiska metod som detta arbete tar avstamp i. En fenomenologisk intervjuguide bör vara ostrukturerad, även om forskaren kan behöva några frågor för att få en omfattande bild av det upplevda fenomenet. På grund av krav från intervjupersoner utdelades intervjuguiden innan intervjun och intervjupersonerna hade alla tillgång till de intervjufrågor som togs upp under intervjuerna. Intervjun bör påbörjas med avslappnade frågor. Frågorna som formulerats användes sedan i större eller mindre utsträckning beroende på hur intervjun utvecklades, det är alltså inte fel att avvika från intervjuguiden under en intervju, det är istället uppmuntrat att följa informanten för att få rika berättelser (Moustakas, 2014).

När intervjuguiden (se bilaga 1) utformades urskildes teman som bedömdes vara väsentliga för syftet. Dessa teman är *erfarenheter och utbildning*, *organisatoriska förutsättningar* samt *krisledarskap* vilka låg i linje med syftet med studien. På grund av Covid-19 har intervjustudien fått andra förutsättningar då alla intervjuer har varit internetbaserade. Studien har därför inte varit begränsad av den geografiska aspekten när det kommer till intervjupersoner. Intervjuerna har genomförts i realtid och med visuell kontakt för att underlätta den personliga interaktionen mellan parter, har forumen Zoom och Teams använts vid intervjuerna beroende på den personliga preferensen hos intervjupersonen. Alla intervjuerna hade en avsatt tid på 60 minuter till 90 minuter, den högsta tiden krävdes dock inte vid någon av intervjuerna, intervjutiden hamnade mellan 35 minuter och 65 minuter per intervju. Intervjupersonerna informerades om att intervjuerna skulle spelas in och hur dessa inspelningar skulle hanteras, information gällande bakgrunden av arbetet och konfidentialitet delades. I intervjusituationen försökte jag som forskare att hålla mig i bakgrunden för att ge intervjupersonerna utrymme att ge utförliga svar och möjlighet att styra intervjuns inriktning vilket går i linje med fenomenologin som metod. Dock försökte jag under hela intervjun att på ett neutralt sätt bekräfta intervjupersonen och skapa en god stämning vilket också går i linje med både den fenomenologiska strategin, Alvessons (2011) romanticism samt Miller & Glassners (1997) rekommendationer. Intervjuerna inleddes med allmänna frågor som användes för att skapa en bekväm stämning där intervjupersonen kunde styra intervjun. I resten av intervjun ställdes öppna frågor med ett särskilt fokus på intervjupersonens upplevelse gällande deras erfarenheter och utbildning, organisatoriska förutsättningarna och krisledarskap där individen gavs utrymme att ge utförliga svar beträffande hens upplevelse.

2.2.4 Bearbetning av data

Bearbetningen av data inleddes med en transkribering av alla intervjuer, vilket är det första vedertagna steget när intervjuer används som datainsamlingsmetod i ett vetenskapligt arbete. Analysen av data genomfördes med hjälp av Giorgis deskriptiva fenomenologiska analysmodell. Metoden som är utvecklad av Giorgi har fem steg och används i syftet att analysera empiriskt material vid en fenomenologisk studie (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017).

Första steget i analysen handlar om att göra sig bekant med materialet. Det lästes igenom två gånger för att få en genomgripande bild av det som sades under intervjun. Vid genomläsning försökte jag i linje med epoché vara öppen för att få en bred och övergripande uppfattning beträffande materialet.

Andra steget innebär att forskaren måste använda sig av scientific reduction. Här ska delar av texten brytas ner och fenomenet göras mer förståeligt genom att leta efter passager som kan anses vara relevanta för detta forskningsfenomen (Giorgi, Giorgi, Morley 2017). Alla intervjuer fick ett nummer mellan ett och fem. På grund av konfidentialitets skäl kommer inte intervjupersonernas nummer att presenteras vidare i arbetet. Vid genomläsning av materialet märktes alla de passager som jag upplevde som relevanta för fenomenet med en färg. Alla dessa passager kommer inte att presenteras, men i figur 1 kommer ett exempel på en meningsbärande passage.

Fråga: Vilka kompetenser upplever du som viktiga hos en ledare när en organisation befinner sig i kris?
<i>Meningsbärande passage</i>
Det är ju med det här att förstå och lyssna, och aldrig tro att man är expert utan att faktiskt lyssna på de som är experter, säkerhetsställa att alla får komma till tals, så att man lyfter in allas aspekter, lyssna och känna in och förstå att det finns experter och ta in dessa

Figur 1

Tredje steget innebär att de meningsbärande passagerna ytterligare bryts ner i ännu mindre betydelsefulla delar som hamnar i fokus för analys. Då det inte är forskarens egna ord som analyseras bör meningarna skrivas om samt konkretiseras, och även skrivas i tredjepersonsform (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017). Alla intervjuer gicks igenom för sig där de passager som identifierats under det andra steget, konkretiserades och skrevs om till tredjepersonform. Steg tre och fyra sammanfogades i vissa fall då meningar som var mindre komplexa inte krävde mer än en omskrivning för att fenomenet skulle bli tydligt. I samband med detta arbete lades alla omskrivningar och passagerna i dess original in i tabeller. Se figur 2 som exempel. De passager som framkommit under steg tre kommer att vara underlag för kapitel tre Resultat av den fenomenologiska analysen.

Fråga: Vilka kompetenser upplever du som viktiga hos en ledare när en organisation befinner sig i kris?	
<i>Meningsbärande passage</i>	<i>Omskrivning</i>
Det är ju med det här att förstå och lyssna, och aldrig tro att man är expert utan att faktiskt lyssna på de som är experter, säkerhetsställa att alla får komma till tals, så att man lyfter in allas aspekter, lyssna och känna in och förstå att det	IP upplever att i en kris är det viktigt att lyssna av de experter som finns i organisationen

Figur 2

Det fjärde steget innebär att forskaren precis som i steg två måste använda sig av Scientific Reduction, vilket medför att texten gärna ytterligare ska koncentreras, men framförallt bör metaforiska skildringar omskrivas så att de är lättare att ta till sig. Om forskaren förmår att skriva om passagerna så att bakomliggande beskrivningar framträder, medför detta också att forskaren kan hitta enheter som tyder på samma essens i fenomenet. Beroende på hur komplexa passagerna är kan de behövas skrivas om flera gånger, medan andra endast behöver omkonstrueras en gång för att de inte är av lika komplex natur. Enheter och passager som har likartat innehåll sammanfogas och de meningar med innehåll som sticker ut sorteras bort. Enheter och passager får dock inte sorteras bort eller omskrivas på ett sådant vis att strukturen försvinner (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017). Se figur 3 för exempel på hur detta genomfördes.

Fråga: Vilka kompetenser upplever du som viktiga hos en ledare när en organisation befinner sig i kris?		
Meningsbärande passage	Omskrivning	Essens
Det är ju med det här att förstå och lyssna, och aldrig tro att man är expert utan att faktiskt lyssna på de som är experter, säkerhetsställa att alla får komma till tals, så att man lyfter in allas aspekter, lyssna och känna in och förstå att det finns experter och ta in dessa	IP upplever att i en kris är det viktigt att lyssna av de experter som finns i organisationen	Lyssna som ledare

Figur 3

I det femte steget ska de enheter som framträdde i föregående steg läsas igenom ordentligt för att hitta de centrala temana. Teman som varierar bedöms vara irrelevanta och beskriver snarare fenomenets *existens*, dessa används inte vidare i uppsatsen. Teman som inte skiljer sig åt är de som utgör fenomenets *essens* och är därför relevanta att ha kvar. De teman som inte varierar bör återspeglas i empiriska data ifall det finns osäkerhet från forskarens sida om huruvida den framvuxna essensen är relevant för alla intervjuer (Giorgi, Giorgi och Morley, 2017). Figur 4 visar ett exempel där omskrivningen också ledde till en essens för intervjun. De essenser som varit gemensamma för alla genomförda intervjuer lades in i en tabell, varje tabell representerar en gemensam essens. Dessa essenser är det som fortsatt kommer att vara fokus för uppsatsen och behandlas i analysdelarna av uppsatsen.

Fråga: Vilka kompetenser upplever du som viktiga hos en ledare när en organisation befinner sig i kris?		Lyssna		
Omskrivning	Essens	IP	Omskrivning	Essens
IP upplever att i en kris är det viktigt att lyssna av de experter som finns i organisationen	Lyssna som ledare	1.	IP upplever att i en kris är det viktigt att lyssna av de experter som finns i organisationen	Lyssna som ledare
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		

Figur 4

2.3 Kvalitet

2.3.1 Kvalitet i kvalitativa studier

Kvalitet är en viktig faktor när det kommer till alla typer av vetenskapliga texter, detta för dess trovärdighet och validiteten som den medför. Det finns olika perspektiv inom den samhällsvetenskapliga doktrinen på vad hög kvalitet innebär och möjligheten att nå konsensus bland kvalitativa forskare kan diskuteras (Rolfe, 2006). Larsson (2005) föreslår en mer generell förteckning över kvalitetskriterier, och hen nämner att de kvalitetskriterier som förordas i vetenskaplig litteratur bör anses vara anpassningsbara utefter kontext, annars tenderar de att tvinga in forskaren i en specifik ram istället för att fungera som hjälpmedel, alla kriterier är alltså inte alltid tillämpliga. Utifrån detta har denna studie använt de kvalitetskriterier som ses som relevanta. Något som Larsson (2005) nämner som ett viktigt kriterium är *perspektivmedvetenhet* vilket handlar om de antaganden och den förförståelse som finns inför arbetet. Inom hermeneutiken handlar det om att vara medveten om sin förförståelse, inom fenomenologin är det snarare något som forskaren helt och hållet tänker bort. Genom att vara medveten om förförståelsen och redogöra för denna samt de antaganden som finns under hela arbetet, kommer detta bistå arbetet att nå en högre trovärdighet. Andra viktiga kriterium som Larsson (2005) benämner som särskilt relevanta för fenomenologin är *inbördesrikedom* och *struktur*. Då fenomenologin strävar efter att finna essensen i ett fenomen, blir det av stor vikt att beskrivningarna av det fenomen som undersöks samt forskningsprocessen är skildrade på ett rikt sätt och att det presenteras enkelt och tydligt. Hela processen bör redovisas, då det är essensen i ett fenomen som ska beskrivas kan inte beskrivningen ske på ett uttömmande sätt om inte hela processen redogörs för. Ytterligare ett kriterium som Larsson (2005) benämner är *empirisk förankring*, vilket är grundläggande i fenomenologin, det handlar om att beskrivningen ger uttryck till fenomenets sanna väsen. Om beskrivningen fångar den avsedda essensen kommer detta att vara validitet i en fenomenologisk mening. Nedan kommer validitet diskuteras mer utförligt.

2.3.2 Trovärdighet

Validitet är ett begrepp som nästan alltid nämns samtidigt som reliabilitet och dessa har länge fungerat som skalor för att bedöma kvalitet och trovärdighet i framförallt naturvetenskaplig forskning. Validitet framställer till vilken grad som det som är tänkt att mätas egentligen mäts, reliabilitet berör istället tillförlitligheten i studien; om denna genomförs vid ett annat tillfälle kommer den att få samma resultat (Kirk & Miller, 2011). Den mest väsentliga av dessa begrepp inom samhällsforskning är reliabilitet, eftersom det är svårt att mäta validitet då det rör sig om förståelse eller tolkning av ett fenomen menar Kirk & Miller (2011). Georgi (1988) presenterar dock ett alternativ till hur validitet och reliabilitet är användbara för fenomenologisk forskning, och eftersom det är Georgis fenomenologi som ligger till grund för detta arbete kommer därför dessa begrepp att användas. Georgi (1988) beskriver validitet utifrån en fenomenologisk tradition, beskrivningen av ett fenomen ska stämma överens med alla de sätt som går att uppleva fenomenet; essensen ska alltså finnas i alla potentiella upplevelser av fenomenet. För att åstadkomma detta är blir det av vikt att använda sig av scientific reduction. Det innebär att den som läser

kommer att avgöra huruvida det är fenomenets essens som har funnits, och av denna anledning blir det också viktigt med transparens gällande både process och analys. För att nå en hög reliabilitet blir det även här viktigt med scientific reduction; forskaren måste vara medveten om tidigare erfarenheter och bortse från dessa, samt även ifrågasätta sin egen analys (Georgi, 1988).

2.3.3 Etik

Vid en studie är hanteringen av de etiska principerna av stor vikt för kvaliteten och vetenskapligheten i sagd studie. De mest frekvent använda principerna kommer ifrån Vetenskapsrådet vilken har antagit fyra allmänna huvudkrav för individskydd vid forskning. Dessa är; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2014). Informationskravet innebär att forskaren ska meddela informanten om dess rättigheter vid deltagandet i studien; att medverkan är frivillig och att de har rätt att avbryta medverkan, samt annan information som är viktig för informanten att veta gällande studien. Beroende på vilken typ av studie som genomförs är informantens medverkan passiv eller aktiv vilket innebär att informationen bör utlämnas på ett visst sätt. I detta fall när det är frågan om intervjuer bör förhandsinformation lämnas till informanten. Samtyckeskravet innebär precis som det låter att forskaren måste inneha informantens samtycke. Konfidentialitetskravet handlar om hantering kring eventuella känsliga uppgifter och tystnadsplikt som kan krävas vid dessa tillfällen, men även om att alla uppgifter kring identifierbara personer ska redovisas på ett sådant sätt att enskilda människor inte kan identifieras av utomstående. Nyttjandekravet innebär att informationen som samlas in vid studien endast får användas i samband med denna (Vetenskapsrådet, 2017).

Kvale & Brinkman (2014) presenterar liksom Vetenskapsrådet fyra etiska principer att utgå ifrån vid en intervjustudie. *Informerat samtycke* och *konfidentialitet* kan liknas vid de krav med samma namn från Vetenskapsrådet, men de andra principerna *konsekvenser* och *forskarens roll* fordrar ytterligare förklaring. Konsekvenser handlar om det dilemma som kan uppstå gällande balansen kring att uppnå vissa vetenskapliga förmåner och hålla sig respektfull mot intervjupersonen, detta är något som forskaren måste ha i åtanke i en intervjusituation. Intervjusituationen är en interaktion mellan två individer, båda parter i denna interaktion kommer att påverkas. Ett dilemma som kan komma att uppstå är i balansen mellan att forskaren vill få ut så mycket information som möjligt från en intervju och samtidigt förhålla sig respektfull och fortsatt ha en god relation till intervjupersonen. Som forskare har jag utgått från mitt syfte för att skapa teman och intervjufrågor för att skapa en balans om vilka frågor som är väsentliga för intervjustudien och vilka frågor som kunde förkastas. Den andra principen, forskarens roll, är avgörande för kvaliteten och etiken, det är upptill forskaren att bevara integriteten och medvetenhet kring dessa etiska principer. Samtliga av ovanstående principer har aktivt efterföljts och använts under hela arbetets process.

2.3.4 Litteraturgenomgång

Jag har arbetat metodiskt för att hitta litteratur som innehar relevans för arbetet och för att verifiera dess trovärdighet i jämförelse med andra källor. Den litteratur som används i teorikapitlet valdes utifrån de centrala teman som presenteras i det tredje kapitlet, Resultat av den fenomenologiska analysen. Det finns fyra faktorer som är viktiga att resonera utifrån när det kommer till bedömning av huruvida något är sannolikt och trovärdigt. Dessa faktorer är äkthet, tid, beroende och tendens. Med *äkthet* menas huruvida källan är det som den utger sig för att vara eller om den är förfalskad. *Tid* handlar istället om huruvida upplevelsen kan ha påverkats av minnets förändring över tid. Med *beroende* ställs frågan om det finns information eller rykten som är värda att ha i åtanke, och med *tendens* ifrågasätts huruvida någon har ett personligt intresse gällande frågan som kan innebära att denna har lägre pålitlighet (Thurén, 2003). Alla dessa faktorer har tagits hänsyn till vid urvalet av litteratur.

I stor utsträckning är de källor som använts förstahandskällor, och i de fall förstahandskällor inte varit möjliga att finna har mer sammanfattande litteratur som bedömts som trovärdig använts. Tid har lagts ner på att hitta forskare som har en stark ställning inom sina forskningsområden, exempelvis har Staffan Larsson använts för kvalitet inom kvalitativ forskning och Amedeo Giorgi använts för uppsatsens analysmetod. Urvalet har en spridning gällande förlag, utgivare och utgivningsår, genom att välja att använda sig av publiceringar från olika utgivare och förlag ökar detta trovärdigheten för informationen. Så även när det finns tids gap mellan dessa publiceringar tyder det också på att den forskning och information som hämtats har använts över tid och därför är trovärdig. De sökmotorer som har använts under litteratursökningen har varit både allmänna och inriktade på pedagogisk, sociologisk och psykologisk forskning, exempel på dessa är; Emerald, JStor, LubSearch och Google Scholar. Vid eftersökning av teori använde jag mig av en mängd olika sökord; *Listening leadership, listening crisis leadership, empathy and crisis leadership, leader's communication in crisis, self-awareness and crisis leadership, emotional intelligence in leaders, methods in crisis, decision making in crisis, sensemaking in crisis, holistic management, evaluation of crisis*. De artiklar som valdes kommer ifrån rekommenderade databaser och respekterade vetenskapliga journaler vilket gör att trovärdigheten för dessa källor ökar, jag har även tagit hänsyn till vem eller vilket förlag det är som har publicerat källan och valt bort de som jag inte anser trovärdiga. Vid urval har jag även utgått från vad Patel & Davidsson (2019) refererar till som snöbollsurval och sökt vidare ytterligare litteratur utifrån källförteckningar från utvalda artiklar.

3 Resultat av den fenomenologiska analysen

I kommande kapitel presenteras resultatet av det insamlade datamaterialet. Ur de passager som omskrivits från transkriberingarna har fyra essenser urskilts och dessa kommer att ligga till grund för resten av detta arbete. De centrala essenser som har identifierats är; *Den lyssnande ledaren*, *Ledares kommunikation i kris*, *Ledarens självkännet* samt *Metoder och beslutsfattande*. Ordet intervjuperson kommer att vid citat av omskrivningar och i vissa andra fall förkortas till IP. De citat som presenteras är de omskrivningar som gjordes vid bearbetning av data i kapitel tre.

3.1 Den lyssnande ledaren

En essens som visade sig under analysen är att vikten av att ledarna lyssnar och finns tillgängliga för sina medarbetare under en kris. Detta är ett centralt tema som alla ledarna har lyft som något som de arbetar aktivt med i sin ledarroll och en strategi som de anser att alla ledare bör arbeta med. För att medarbetarna ska känna sig bekväma att vända sig till ledarna i organisationen för vägledning och frågor måste ledaren anta en strategi i vardagen där hen lyssnar på sina medarbetare.

IP: förtroende och tillit i organisationen till ledaren och ledningen kommer att vara avgörande för att man ska lyckas i kris.

IP: det är viktigt i en kris att ha en öppen dialog med medarbetare, detta för att skapa ett förtroende där alla känner att de kan lyfta det som de upplever som viktigt.

IP: förutsättningarna i en organisation är viktiga; finns det en god arbetsmiljö, bra kommunikation och en öppen dialog med medarbetarna kommer organisationen få det lättare i kris.

Flera intervjupersoner understryker vikten av att ha en öppen dialog med sina medarbetare både i vardagen och i kris. I en kris blir arbetet med en öppen dialog i vardagen tydlig, och den tillit och förtroende som skapats i vardaglig kontext kommer att spegla medarbetarnas förtroende till ledaren i kris. Ett klimat i organisationen där medarbetarna känner att de kan dela både sina åsikter i vardagen liksom i en rådande kris ses som grundläggande. Ledaren måste alltså till vardags ha ett ledarskap som skapar tillit och förtroende till denne och ledningen i organisationen. Om det existerar ett förtroende- och tillitsgivande ledarskap redan i vardagen kommer detta att underlätta när organisationen befinner sig i kris.

IP: alla människor i krissituationer söker vägledning och trygghet och som chef måste man omfamna och ge denna trygghet.

IP: ledaren måste synas i organisationen och ge medarbetarna möjlighet att ställa frågor

IP: det är viktigt att möta varje medarbetare i deras oro, att finnas tillgänglig i organisationen och lyssna och svara på frågor för att skapa trygghet.

Flera intervjupersoner framhåller att under en kris kommer medarbetarna i organisationen att söka vägledning och trygghet och menar att detta är något som ledarna i organisationen måste tillföra sina medarbetare. Detta genom att bland annat finnas tillgängliga för sina medarbetare på olika vis; att svara på mail, telefonsamtal men även genom att på olika vis skapa ytor och arenor för medarbetarna där de kan tala om den krisen som organisationen går igenom. Som ledare är det essentiellt att möta medarbetarna i deras oro, för alla medarbetarna kommer att reagera olika på en kris.

IP: grundläggande krisledarskap är att kunna dämpa den känsla av oro och kris som finns i organisationen, ledningens roll i detta är mycket viktig.

I samband med att en kris uppstår kommer det självklart också att uppstå oro i organisationen och hos medarbetarna, därför måste ledaren kunna möta sina medarbetare i deras oro och dämpa den känslan som finns i organisationen. IP menar också att ledningens roll blir mycket betydelsefull, för om ledningen visar panik kan detta få en slags dominoeffekt i organisationen där paniken sprider sig till medarbetarna. Detta kan i sig självt skapa en intern kris och även leda till felbedömningar som kan förvärra krissituationen ytterligare menar fyra av IP.

3.2 Ledares kommunikation i kris

Ledares kommunikation i kris har framkommit som ett centralt tema i den empiriska analysen. Kommunikation framstår ofta som avgörande för ett lyckat krisledarskap. Det första som måste göras i samband med kris betonar flera av ledarna är att säkerhetsställa att det finns ett fungerande kommunikationsflöde. Hur når man i krisledningsgrupp och ledning alla i organisationen som måste bli nådda. Fyra av ledarna menar att det måste finnas intranät och strategier för att detta ska kunna fungera på ett smidigt sätt, detta kommunikationsflöde måste också fungera åt båda håll. Kommunikationen måste alltså flöda genom hela organisationen, och detta måste säkerhetsställas direkt i början av en kris.

IP: lyckad kommunikation ligger i huruvida den har nått rätt personer och att en kan säkerhetsställa att den inte blivit missförstådd.

IP: bra ledarskap ofta handlar om att vara en bra kommunikatör att bekräfta att det som man sagt framgått och vara tydlig, vilket är ännu viktigare i kris då människor inte tänker klart.

Ett bra ledarskap innebär att ledaren måste vara en bra kommunikatör, och detta är något som blir ännu viktigare i en kris då människor ofta inte tänker klart. För att vara säker på att informationen och budskapet har gått fram blir det essentiellt att ledare säkerhetsställer att hen inte har blivit missförstådd genom att använda sig av tekniker som att be sin medarbetare att upprepa det som ledaren bett dem att göra. En av ledarna betonar starkt att människor söker vägledning i kristider, och att det därför är speciellt viktigt att vara tydlig i sin kommunikation som ledare, och hålla medarbetarna uppdaterade om vad det är som pågår i organisationen. Det är också viktigt att ledarna i organisationen är ärliga i sin kommunikation, om man inte har all information är det bättre att säga det och klargöra att man kommer att återkomma när mer information finns, istället för att dela osäker information.

IP: det är viktigt att kommunicera tydligt även när det ska gå snabbt för annars kan detta orsaka missar i verksamheten.

När besluten sker och dessa sker snabbt kan det vara lätt att missa att kommunicera ut besluten som fattas till alla som har behov av denna information, detta kan orsaka missar i verksamheten som kan sin tur förvärra krisen. Det bör också finnas en tydlig kommunikation och ledarskap där medarbetarna är medvetna om sina egna roller och uppgifter, det framgår i tre av intervjuerna att avsaknaden av detta; en situation där medarbetare inte är medvetna om sin roll eller sina uppgifter kommer att sänka prestationsförmågan hos alla medarbetare och kan ur ett längre perspektiv leda till en kris.

3.3 Ledarens självkänedom

Ett annat centralt tema som framkommit under analysen är ledares självkänedom. Som ledare i en organisation, särskilt när ledaren befinner sig i ledningen, är det viktigt att känna till sina egna reaktioner på en kris.

IP: det som ledare är viktigt att ha självkänedom och veta hur man själv reagerar i en kris, det skapar trygghet för en själv och signalerar trygghet till resten av organisationen.

Ovanstående intervjuperson menar precis som de andra ledarna att en medvetenhet om reaktionen som uppstår i en krissituation; kommer att vara betryggande för både en själv som ledare och för resten av organisationen. Om en ledare inte är medveten om sina egna reaktioner i en kris innebär detta en försvåring att ta hand om andras reaktioner, det vill säga; det blir svårare för ledaren att vara *Den lyssnande ledaren* när de ska försöka hantera sina egna känslor. Som tidigare nämnt kan en panikreaktion hos en ledare leda till en kedjereaktion hos ledare längre ner i hierarkin och därmed sprida sig till resten av organisationen. Därför ökar betydelsen av att en som ledare är lugn och tydlig i en kris, detta betonar alla ledare tungt. Men en ledare ska inte heller förändra sitt ledarskap helt och hållet i en krissituation, och om det finns ett välfungerande ledarskap i vardagen kommer detta inte heller vara nödvändigt. Ett förändrat beteende hos ledaren kan vara ett orosmoment i sig för resten av medarbetarna och snarare spä på känslan av kris menar en av IP.

IP: övning är viktigt, särskilt gällande djupseende, helhetsperspektiv och ens egna reaktioner i en krissituation, chefer måste vara medvetna om att deras agerande kan få konsekvenser för resten av organisationen.

För att veta hur man som person reagerar på en krissituation krävs övning menar tre av IP. För att som ledare kunna reagera på ett lugnt och tryggt vis vid en kris måste hen tidigare upplevt krissituationer på ett eller annat sätt. Två av intervjupersonerna tar exempelvis upp simuleringsövningar eller tidigare upplevda kriser som gör att ledaren känner till sina egna reaktioner och kan reglera dessa. Ledaren måste känna till de favorisabotage som hen har, vad har en själv för reaktioner och agerande som kan förstöra och komma att göra krissituationen ännu värre. Det betonas av flera intervjupersoner att ledare måste ha förståelse för att deras agerande kan komma att få konsekvenser för resten av organisationen, man måste öva på att få ett konsekvenstänk och en helhetsbild. Två av intervjupersonerna poängterar att genom att ha simuleringsövningar kan detta komma att avdramatisera krissituationen och vara en mentalförberedelse för när organisationen befinner sig i en faktisk kris. Om man som ledare hamnar i en krissituation och är relativt ny i organisation och därmed inte har någon erfarenhet är det viktigt att snabbt vända sig

till medarbetare i organisationen som innehar information och den erfarenhet som krävs för att kunna hantera krisen väl.

Något som benämnts av två intervjupersoner är att det är viktigt att som ledare i kris vara medveten om sina begränsningar.

IP: man som ledare inte får tillåta sig själv att bli uppäten av krisen, man måste tänka på sin egen hälsa också.

Det är alltså viktigt att som ledare i en kris också tänka på att ta hand om sin hälsa då en kris kan pågå under en längre tid än vad som förväntas i början av krisen. Ledarna påpekar att om ledaren överarbetar sig själv och blir utsliten redan i början av krisen kan detta komma att leda till felaktiga bedömningar som kan komma att förvärra krisen i organisationen.

3.4 Metoder och beslutsfattande

Ytterligare en essens som framgick i samband med analysen var behovet av att ledare bygger upp strategier och metoder för att hantera beslutsfattande i kris. Det måste finnas en metod som styr vem som gör vad, vem som fattar vilka beslut och vad som ska prioriteras först i en kris.

IP: i en kris måste det finnas en metod att hänga upp multidimensionellt beslutsfattande och aktioner på eftersom det inte finns några färdiga lösningar.

Två intervjupersonerna betonar att i en kris kommer det inte att finnas några färdiga lösningar, alla kriser har sin egen unika utformning. Eftersom kriser är unika och bör därför arbetet byggas upp på en metod. Två av intervjupersonerna poängterar vikten av att grunda metoderna som man använder sig av i samband med en kris på fakta; insamling av information om vad som har hänt är därför grundläggande. Representation från rätt delar av organisationen krävs för att kunna skapa en krisledningsgrupp. Vikten av representation från rätt delar av organisationen är viktig för att krisledningen ska drivas så nära incidenten som möjligt, detta för att kunna isolera krisen så att den inte eskalerar ut till andra delar av organisationen.

IP: det är viktigt att definiera alla roller och de nya som kan uppkomma i samband med kris.

I samband med en kris betonas det av tre intervjupersoner att det måste vara klart vilka personer som har vilka roller och vilka uppgifter för att undvika förvirring. Dessa uppgifter och roller bör också förändras så lite som möjligt av samma anledning, skulle nya roller och uppgifter uppkomma är det viktigt att definiera vem som utför vilka uppgifter och vem som tar på sig vilken roll. Denna struktur måste vara en del av den metoder och de strategier som ledaren bygger upp.

IP: de tre aspekterna: interna relationer, business och de externa relationerna, måste tas hänsyn till och balanseras under en kris.

Denna ledare betonar att det är viktigt att som ledare ta hänsyn till dessa tre aspekter under en kris, och också att det är viktigt att inte fastna och fokusera på en av aspekterna för

mycket. Om man förlorar fokus på de andra två aspekterna kan det komma att påverka krisens utveckling i en negativ riktning.

3.4.1 Visualisera och konkretisera

Något som framträtt i analysen är vikten som flera av ledarna lägger vid att konkretisera och visualisera de problem och den krisen som en har framför sig. Enligt fyra av intervjupersonerna måste ledarna i en organisation genomföra faktainsamling från berörda delar av organisationen och sedan i en krisledningsgrupp samla de relevanta medarbetarna och skapa en gemensam lägesbild av vad som har hänt och hur läget är i organisationen innan man agerar och fattar beslut gällande krisen.

IP: en måste visualisera det som man vill uppnå innan man börjar agera, så att alla är medvetna om vart man är och ska, det kan underlätta beslutstagande och undgå icke genomtänkta beslut som skapar större problem.

IP: det är viktigt att använda sig av kompetensen som finns i organisationen, som ledare kan man inte allt, samarbete och att ta hänsyn till alla aspekter är viktigt.

IP: det är viktigt att i början av en kris att kunna köpa sig lite tid för att samla fakta, skapa sig en helhetsbild och arbeta metodiskt, om man agerar för snabbt som ledare och informationen visar sig inkorrekt kan detta skapa oro.

En av IP betonar att genom att skapa en gemensam lägesbild i krisledningsgruppen och använda sig av experter och kompetens som finns i organisationen kan en undvika att göra oaktsamma bedömningar av situationer som kan komma att förvärra krisen. Två av IP menar att om alla experter har tänkt kring problemet och delar denna information blir det lättare att se problemet och krisen från flera olika perspektiv och detta kan underlätta hur man närmar sig problemet. Intervjupersonerna poängterar vikten av att i en kris visualisera och konkret på väggen måla upp vart man är vart organisationen är på väg och all eventuell ny information som man får in gällande krisen så att alla i en krisledningsgrupp har tillgång till denna information.

IP: det är viktigt att som ledare i en krissituation vara lugn och eftertänksam, om en sätter sig ner och tar det lugnt klarnar tankarna och vad som verkligen är en prioritet kommer fram.

Det framhålls av flera av ledarna att en ledare i samband med en kris måste sätta sig ner, ta en paus och tänka efter vart man befinner sig och vart det är organisationen är på väg, genom att slappna av och tänka efter kan detta hjälpa tankarna att klarna och det som måste prioriteras tydliggöras.

3.4.2 Konsekvenstänk & helhetsbild

Något som alla ledarna har betonat är vikten av att ha ett helhetsperspektiv och ett konsekvenstänk när det kommer till besluten som fattas i en kris.

IP: det är viktigt som ledare ha ett helhetsperspektiv och tänka på konsekvenserna som ett beslut kan få för organisationen.

Beslutsfattande ses av tre av IP som någonting multidimensionellt och som något som kommer att påverka alla delarna av organisationen, därför blir det av vikt att som ledare och krisledningsgrupp ha ett djupseende se de konsekvenser som beslut kan få. Ett helhetsperspektiv är något som krävs av en krisledningsgrupp och ledningen i en

organisation och detta är något som blir extra betydelsefullt vid en kris. Om inte ledningen har ett helhetsperspektiv och tar hänsyn till alla aspekter och delar i organisationen i sitt beslutsfattande kan detta komma att leda till att ledare i olika delar av verksamheten tar över ledarskapet. Dessa ledare kommer inte att ha samma helhetsbild av organisationen som ledarna högre upp i strukturen, detta kommer att innebära en inkonsekvent kommunikation i organisationen som kan orsaka förvirring bland medarbetare.

IP: det är viktigt att ha ett konsekvent budskap genom hela organisationen, olika chefer får inte säga olika saker till sina medarbetare då detta kan skapa oro.

IP: det är viktigt att ha gemensamma genomgångar så att alla kommunicerar samma budskap, vet vart de ska rapportera och följer upp planerna.

Som dessa ledare markerar är det alltså viktigt att alla ledare i organisationen kommunicerar samma budskap och att det finns en tydlig linje gällande vad som ska kommuniceras till medarbetarna, det måste också i gemensamma genomgångar vara tydligt vart medarbetarna ska rapportera och att ledarna också följer upp de planer och beslut som tas. Enligt intervjupersonernas svar bör ledaren hjälpa sina medarbetare att prioritera vilka uppgifter som är viktigast att genomföra i den kris som organisationen befinner sig. Detta gäller även beslutsfattande som sker i ledning och krisledningsgrupper.

IP: i en kris är det viktigt att lyssna av de experter som finns i organisationen för att sedan fatta ett beslut, det är inte alltid en tydlig linje i vad för beslut som skall fattas på grund av att man får information från olika experter, men ett beslut måste ändå tas.

En viktig aspekt som tas upp av två ledare är att lyssna på de experter som finns i organisationen för att sedan fatta ett beslut, det kommer inte alltid att vara självklart vilka beslut det är som bör fattas men i en kris kommer beslut ändå behöva tas för att man ska kunna ta sig vidare. Bedömningen av prioriteringar måste ske utifrån de beslutsunderlagen som man har att utgå ifrån i den situationen organisationen befinner sig i. I en organisation kan beslut som vanligen fattas längre ut i organisationen behöva dras tillbaka och fattas av krisledningsgruppen. Flera av ledarna framhåller att alla de beslut som tas och på vilka grunder de tas måste dokumenteras för att i ett senare skede kunna utvärderas.

3.4.3 Utvärdering

Något som alla ledare benämnt som vitalt i samband med och efter en kris är att utvärdera. Utvärdering måste ske gällande de beslut som fattas under krisen och huruvida de har varit effektiva eller inte, man måste också utvärdera vad det var i organisationen som orsakade krisen.

IP: efter krisen kan man analysera brister i organisationen vilket också kan vara skälen till att man har hamnat i krissituationen.

IP: man ska titta tillbaka när den akuta fasen är över och utvärdera de beslut som fattades.

IP: att utvärdera krisen när den är över är otroligt viktigt på alla nivåer i organisationen. Det är lätt att bara paketera undan allt, man måste se vad som behöver förändras och utvecklas.

Man måste utvärdera krisen på alla nivåer av organisationen, flera ledare menar att det är alldeles för lätt att bara paketera undan hela krisorganisationen när en kris är över, men som ledare kan man ta lärdomar ifrån krisen och se det som behöver utvecklas och förändras. En tolkning av IP:s svar är att mycket kan läras från en kris mer specifikt gällande hur man kan hantera verksamheten mer effektivt. Flera av ledarna understryker att man måste utvärdera vad det var som gjorde att organisationen hamnade i krisen från början, vad är det för rutiner, kommunikation, strukturer som brister i organisationen som kan ha lett in denna i en kris. En av ledarna betonar att det som kommer att bli särskilt tydligt i en kris är vart kommunikationsvägarna i en organisation är otillräckliga.

4 Teori

I detta kapitel presenteras teorier och begrepp som anses vara relevanta för att uppnå uppsatsens syfte och utifrån presenterad empiri.

4.1 Den lyssnande ledaren

Ledare framställs ofta som duktiga kommunikatörer, där de ofta pratar mer och lyssnar mindre, och får andra att lyssna på dem (Bryman, 1996; Wright, 1996; Yukl, 2002). Med vissa undantag behandlas inte ledares lyssnande i litteratur. I vilken utsträckning lyssnande är viktigt och i vilka situationer det sker är i stort relativt outforskat (Alvesson & Sveningsson, 2003; Flynn, Valikoski & Grau, 2008).

En ledares förmåga att vara empatisk eller visa förståelse för sina medarbetare stärker förmågan hos ledare att lyssna på ett effektivt sätt, och tillåter dem att läsa mellan raderna och hitta det som är av vikt i det som förmedlas (Flynn, Valikoski & Grau, 2008). Bushell (1998) diskuterar kraften i positiva emotioner i en organisation. Genom empati och lyssnande, är det större chans att medarbetare delar sina känslor och tankar. Denna typ av öppna och ärliga utbyte leder till positiva resultat för organisationen, såsom ökat engagemang till organisationen och ökad produktivitet. Ett öppet kommunikationsklimat där ett aktivt lyssnande används kommer att öka känslan av att vara en del av organisationen. Ett aktivt lyssnande skapar ett organisationsklimat som är mottagligt för de behov och den motivation som finns hos medarbetare och uppmuntrar deltagande och ökad produktivitet (Helms & Haynes, 1992; Alvesson & Sveningsson, 2003). Om medarbetaren upplever att hen blir tagen seriöst och blir hörd kan detta skapa positiva känslor gällande självvärde och engagemang i arbetsgrupper.

En annan positiv del av aktivt lyssnande hos en ledare är att det kan hjälpa till att reducera oro och ångest hos medarbetare. Lyssnande är viktigt för att skapa en känsla av säkerhet hos medarbetarna genom att visa intresse för dem. På detta sätt betryggas ledarna medarbetarna om deras goda intentioner. Att lyssna visar ett intresse för medarbetarnas åsikter och kan underlätta vid förändringar (Flynn, Valikoski & Grau, 2008). Wright & Taylor (1994) föreslår att lyssnande är en förmåga som krävs under vissa omständigheter för att ha ett effektivt ledarskap. Lyssnande kan få medarbetare att känna sig mer välvilliga gentemot ledare och få dem att må bättre för att de har diskuterat sina problem, detta kan också leda till mindre motstånd när förändringar sker.

Brownell (1994) studie drar slutsatsen att lyssnande blir viktigt ju högre upp i hierarkin som en ledare befinner sig. Denna slutsats stöds av andra studier som visar att chefer som sitter i ledningspositioner spenderar dubbelt så mycket tid med att lyssna som andra medarbetare (Kotter, 1982). Enligt (Murray, 2004) är det väsentligt att ledare skapar en organisationskultur innebär att för att ha en effektiv lyssnande organisation måste ledare arbeta för att skapa en organisationskultur där lyssnande är en viktig värdering. Arbetet med att skapa en lyssnande kultur måste visa ledningens engagemang, annars kommer medarbetarna vara motvilliga att delta. VD:n bör ta ett personligt ansvar i att implementera den lyssnande kulturen genom att etablera kommunikations loops som säkerhetsställer att alla ledare och medarbetare är medvetna om vikten av att lyssna på organisationen. Genom att skapa en stark lyssnande kultur kommer ledare i organisationen att se fördelarna med effektivt lyssnande (Murray, 2004).

Klann (2003) menar att är en organisation hamnar i kris måste det göras en bedömning gällande arbetsstyrkans emotionella tillstånd. Vissa medarbetare kommer att vara mycket oroliga, och ledare måste tillse dessa emotionella behov. Organisationen ledning måste se till att det finns rätt verktyg tillgängliga för medarbetarna. Det kan handla om att se till att terapeuter finns tillgängliga, att uppmuntra medarbetarna att nyttja dessa, och att stödja och finansiera diskussionsgrupper under arbetstid. Ledare på alla nivåer av en organisation kan göra sin del genom att se till att finnas tillgängliga och synas i organisationen; för att uppmuntra, stödja och lyssna på sina medarbetare. Ett personligt tillvägagångssätt gör mer än att stärka kommunikationslinorna i organisationen, det bygger och stärker relationerna som är essentiella för att organisationen ska överleva krisen (Klann, 2003).

Att lyssna är avgörande för effektiv intern kriskommunikation eftersom en kris uppstår när människor uppfattar en situation som en kris (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2007). Johansen et al. (2012) visar dessutom i sin studie att under en kris har medarbetare ett större behov av information och förlitar sig på informell kommunikation bortom multimedia och officiella instrument i organisationen. Informell kommunikation och användning av lyssnande instrument som fokuserar på att länka människor och samla feedback från medarbetare, är fundamentala för att hjälpa ledare att förstå medarbetarnas uppfattningar och oro, identifiera potentiella missförstånd och guida det kollektiva informella meningsskapandet (Shaia & Gonzenbach, 2007; Bordia et al., 2006). Mazzei & Ravazzani (2011) visar i sin studie att medarbetare under en kris inte uppskattar när en organisation till stor del använder sig av officiell, formell och hierarkisk kommunikation, detta uppfattades av medarbetarna som avståndstagande, kallt och ett sätt för ledarna i organisationen att undvika diskussion gällande svåra och viktiga aspekter av situationen. Kommunikation som endast delade fakta sågs som att ledarna inte tog hänsyn till medarbetarnas behov och tilliten lades istället hos externa media. Medarbetarna uppfattade bristen i kommunikationen och ledarnas strategier som opportunistiska, och tilliten till ledarna och organisationen försämrades väsentligt. Att som ledare i en krissituation lyssna på sina medarbetare är kritiskt i krishantering, ledarna måste veta hur medarbetarna reagerar på idéer och måste använda sig av ett aktivt lyssnande för att identifiera potentiella missförstånd och eventuella hinder som inte identifierats av ledningen i organisationen (Mazzei & Ravazzani, 2011).

4.2 Ledares kommunikation i kris

Det finns flera anledningar till att det är avgörande att ha en välfungerande intern kommunikation när en organisation befinner sig i kris. Kommunikationen behövs för att hantera krisen i sig själv, en brist på samordning och instruktioner till medarbetare kommer att vara en barriär för en praktiskt genomförbar krishantering (Heide & Simonsson, 2011). Men intern kommunikation är en komplex process och är mer än endast ett sätt för ledare att framföra kommunikation. Medarbetare kan inte endast ses som mottagare av dessa meddelanden, utan även som avsändare och därmed är de också därför positiva eller negativa ambassadörer både inom och utom organisationen (Heide & Simonsson 2011, Mazzei, Kim & Dell'Oro, 2012). Det är därför avgörande att skapa tillit och lojalitet hos medarbetarna, vilket är en utmaning för den interna kommunikationen i vanliga fall men ännu mer i turbulenta tider. En ineffektiv intern kommunikation kan lätt leda till en typ av dubbel kris om det inte finns tillräcklig och betryggande information gällande den krisen som först uppstod i organisationen. Denna brist i den interna kommunikationen kan resultera i en försämrad tillit och en överlappande kris (Heide & Simonsson, 2011).

Problem uppstår när de som kommunicerar fokuserar på strukturen och formen av kommunikation och förbiser de underliggande dimensionerna av kommunikation, rykten och informellt språk, representerar kollektivt informellt meningsskapande och ger uttryck för medarbetarnas oro, vilket organisationer aktivt bör se över och hantera under en kris (Daymon, 2000; Borida et al., 2006). Intern kriskommunikation är dessutom inte endast nyckeln för att hantera akuta krissituationer, men även för att förhindra att kriser uppstår och att lära från kriser efter att de har skett (Mazzei & Ravazzani, 2011).

En organisation som befinner sig i kris måste kunna dela en trovärdig historia, som är uppriktig och tillförlitlig (Heath and Palenchar, 2009). En välvald strategi kommer att framställa en kris som en möjlighet för förnyelse och utveckling av organisationen. Där mer måste ledare i samband med en kris att inta en position av erkännande och ansvar, och vara transparent i sin kommunikation (James & Wooten, 2006).

4.3 Ledares självkännedom

If you know others and know yourself, you will not be imperiled in a hundred battles; if you do not know others but know yourself, you win one and you lose one; if you do not know others and do not know yourself, you will be imperiled in every single battle. – Sun Tzu (Garcia, 2006, s. 2)

Sun Tzu som var en kinesisk krigare identifierade redan för 2500 år sedan behovet av både självmedvetenhet och situationsmedvetenhet vid navigering i farliga tider (Garcia, 2006). Ledare i kris måste demonstrera självmedvetenhet och en förmåga att omdirigera sin uppmärksamhet och energi för att mobilisera en snabb respons på en krissituation. Negativa emotioner såsom rädsla och ångest kan påverka en ledares förmåga att ta förnuftiga beslut i samband med en kris (Smith & Ellsworth, 1985; James & Wooten, 2008).

Emotionell intelligens är en relativt ny upptäckt inom psykologin och denna term har visat sig vara relevant också inom management. Emotionell intelligens handlar om människors sociala färdigheter och kompetenser, vilka påverkar individens förmåga att identifiera, förstå och hantera emotioner, samt att lösa problem och anpassa sig till förändringar (Safavi et al. 2009). Emotionell intelligens kan vara ett väldigt effektivt verktyg för ledare att hantera kriser och anpassa sig till turbulenta tider (Soltani, Shahsavari, Moradi, 2014). I alla organiserade mänskliga aktiviteter tas oväntade händelser i beräkning, vilket kräver planering, organisering och verktyg. Men ibland, får dessa aktiviteter oväntade konsekvenser som är utanför allas kontroll. Hantering av sådana situationer kräver en speciell typ av management vilket formellt kallas för crisis management (Soltani, Shahsavari, Moradi, 2014). Just för att individer med högre emotionell intelligens har bättre problemlösningsförmåga och är mer anpassningsbara, är det därför en större chans att de reagerar bättre i krissituationer än andra (Moslehi et al., 2013). Det handlar om att en individ inrehar förmågan att på ett effektivt sätt kontrollera emotioner och lära sig metoder för att hantera stress och ilska.

Goleman (2002) identifierar fyra dimensioner av emotionell intelligens, två vilka är relaterade till en persons relation till sig själv, och de andra två är relaterade till personens relationer till andra. *Self-awareness* handlar om att känna igen de emotioner som vi känner och anledningen till dessa, att vara medveten om vår mentala status och våra tankar kring dem. Emotionell intelligens börjar med *self-awareness*, med hjälp av självmedvetenhet kan vi uttrycka våra känslor på ett passande och konstruktivt sätt, det innebär att

en ledare kan hantera sina känslor på ett korrekt sätt när de uppstår. *Self-management* spelar en fundamental roll i att kontrollera emotionellt beteende. Det handlar om att kontrollera våra emotioner, känslor och chock, det är också kopplat till det ansvar vi tar för vårt beteende. Hantering av känslor tillåter individer att göra logiska val när den möts av starka emotioner. Detta innebär att en ledare kan rikta sina emotioner för att uppnå resultat. *Social awareness* är förmågan känna empati med andra och lära sig om deras perspektiv. Empati handlar om att se världen från en annan persons synsätt och förstå deras emotioner, detta kräver en förståelse för och passande reaktion på andras emotioner. *Social skills* är förmågan att bygga relationer, lyssna och samarbeta. Detta innebär att ledaren kan hantera sina relationer till andra på ett effektivt och konstruktivt sätt och uppnå positiva resultat. Dessa fyra dimensioner kan hjälpa en ledare att bygga effektiva och kontinuerliga relationer med andra och underlättar i krissituationer (Goleman, 2002).

Soltani, Shahsavari och Moradi (2014) visar i sin studie att emotionell intelligens påverkar krishanteringsförmåga, ledare bör därför förbättra sin emotionella intelligens för att ta mer effektiva och logiska beslut i samband med en kris. Oplanerat beslutsfattande är ett bekymmer för de flesta ledare, och ledare med högre emotionell intelligens har lättare att fatta bättre beslut i oväntade situationer, och att träna ledare i färdigheter gällande emotionell intelligens kan medföra en förbättring i deras beslutsfattningsförmåga. Emotionell intelligens är något som kan läras, och kurser för ledare kan vara avgörande för att förbättra deras färdigheter.

4.4 Metoder och beslutsfattande

Flera teoretiker betonar vikten av att en organisation har en *crisis management plan* (CMP) (Chong, 2004; Booth, 2015; Devlin, 2007). Dessa kan vara detaljerade och komplexa planer som ger oss instruktioner om vad varje enskilda individer ska göra vid en kris, eller dokument som ger huvuddragen av mer generella ansvarsområden och vad som förändras i procedurer och strukturer i en krissituation. Fördelen med en väl genomtänkt CMP är att den kan hjälpa organisationer att undvika de värsta effekterna av en kris, om det däremot är en dålig CMP fungerar den som kosmetiska och döljer bristen på ansträngning att faktiskt planera inför en kris, och används snarare som ett paraply för att undvika att ledarna i organisationen får skulden för krisen (Booth, 2015). Ledare som inte har tillgång till en plan och metodik för att hantera en kris kommer ha en större utmaning i hanteringsprocessen, och det kommer också innebära mer stress både fysiskt och psykiskt. CMP bör vara en del av organisationens business continuity plan, en CMP måste utvärderas och anpassas utifrån de förutsättningar och förhållanden som finns i en specifik organisation (Chong, 2004; Devlin, 2007). En organisation måste också inneha ett *crisis management team* (CMT) som inkluderar alla de personer som innehar expertisen, erfarenheten och färdigheten att kunna hantera kriser på ett lyckat sätt. Ledningen i organisationen måste identifiera vilka individer i organisationen som innehar den expertis och den informationen som krävs för att kunna hantera en kris på bästa sätt.

När en kris har nått en akut fas måste CMT; ta kontroll snabbt, samla in och bestämma fakta, berätta sin historia och slutligen fixa problemet (Devlin, 2007). Krishantering måste ske så nära incidenten som möjligt för att kunna spärra av så att inte krisen sprider sig till andra delar av organisationen. Om en organisation inte har en CMP är risken att organisationens ledning måste fatta ögonblickliga beslut och dessa typer av beslut är farliga då de kan innebära negativ publicitet både internt och externt, det måste finnas en plan som

har testats vilket tillåter ledarna och CMT att hantera krisen på ett lyckat vis utan att skada organisationen (Devlin, 2007). Varje kris är unik i dess utformning och dess problem, men vanliga processer har hittats vilka karaktäriserar olika faser av en kris. Detta har lett till att teoretiker har skapat modeller för att hjälpa management att hantera en kris. Hur användbara dessa modeller är måste utvärderas kritiskt, utifrån en organisations förutsättningar (Booth, 2015). En kris har flera olika faser och dessa delas upp på olika sätt beroende på teoretiker, denna uppsats kommer att utgå ifrån James & Wootens (2008) definitioner av faserna vilka är; *pre-crisis*, *crisis* och *post-crisis*. Devlin (2007) poängterar vikten av att organisationer tar hänsyn till och hanterar den interna kommunikationen, men också de externa relationer som finns till media och andra viktiga intressenter som investerare. Detta är viktigt oberoende av vilken typ av situation som har försatt organisationen i kris, om det är en extern eller intern kris.

4.4.1 Visualisera och konkretisera

Efter att en ledning och CMT har tagit kontroll över krisen måste de samla in fakta gällande vad det är som har skett i organisationen och vilka problem som kommer att behöva bli bemötta. CMT kan komma att behöva undersöka informationen som finns tillgänglig för att kunna bestämma vad som är fakta. Det är viktigt i denna utredning att ta reda på vilka medarbetare som var inblandade i krisen och vända sig direkt till dessa för att få information. All information som finns tillgänglig måste samlas in för att skapa en bild av vad det är som har hänt i organisationen (Devlin, 2007). *Sensemaking* involverar att ta de omständigheter som en befinner sig i och använda dessa för att skapa en situation som kan förstås med ord, och sedan använda dessa som språngbräda för kommande aktioner (Weick et al., 2005). Processen av *sensemaking* adresserar enligt Weick et al. (2005) tre fundamentala frågor nämligen; Hur blir något ett event? Vad betyder detta event? Vad ska göra i samband med ett event? Förmåga att tänka kring dessa frågor och organisera svaren på ett sådant sätt som leder till trovärdiga aktioner är grundläggande. Förutom dessa frågor, handlar förmågan om att hantera en kris inte endast om *sensemaking* av enskilda event, utan förmågan att göra en serie av event begripliga, som till ytan kan verka vara orelaterade. I samband med *sensemaking* är det också viktigt att kunna ta olika perspektiv gällande den befintliga krisen, missplacerad uppmärksamhet som resulterar från att ha ett begränsat perspektiv kan förlänga krisen, eller exponera organisationen för ytterligare problem (James & Wooten, 2008). Genom att ha rätt experter på plats i CMT från de olika delar i organisationen som berörs av krisen kan hantering och beslutsfattande underlättas. CMT måste också inneha auktoriteten att fatta de beslut och ta den aktion som krävs för att fixa krisen.

4.4.2 Konsekvenstänk och helhetsbild

Många gånger saknas eller finns inte fullständig information gällande krisen och medarbetarnas historier kommer i en krissituation att påverkas av känslor. När medarbetare delar information är det normalt att historierna skiljer sig, detta är för att informationen kommer att påverkas av individernas perception, tolkning och personens emotionella stadi. Som ledare är det viktigt att ta detta i beaktning när man talar med medarbetarna. Utefter den information som samlats in måste sedan CMT fatta beslut (Devlin, 2007). Flera studier har också funnit att det är av stor vikt att det finns en konsistent, effektiv,

aktiv och sannas enlig kommunikation under en kris, och att kommunikationen måste hålla en linje (Huang & Su, 2009; Strong et al., 2001; Coombs, 1999).

En av anledningarna till att det är viktigt att ledningen och CMT snabbt tar kontrollen i organisationen vid en kris är att risken annars blir att medarbetare och linjechefer ifrågasätter om de ska följa de beslut som organisationen tar när de tillåtit krisen att förvärras. De kan känna att ledningen i organisationen är ineffektiva och obeslutsamma, så länge krisen kontrollerar organisationen och ledarna inte kontrollerar krisen kommer ledarna att framstå som obeslutsamma och det finns inget värre för en organisation i kris än obeslutsamma ledare (Devlin, 2007). Savory & Butterfield (1999) betonar att ett helhetsperspektiv i en organisation är essentiellt för att hantera en organisation och för att fatta beslut, ingen organisation kan hanteras utan att se till alla delar av organisationen och sedan se hur dessa kombineras för att skapa organisationen i sin helhet. De beslut som fattas och de aktioner som en organisation tar kommer att påverka hela organisationen, och det är viktigt att reflektera över detta innan beslut fattas. James & Wooten (2008) menar att det är viktigt att en organisation är flexibel och har ett helhetsperspektiv då en kris i början kan påverka en aspekt av organisationen, men utan tillsyn till alla delar av organisationen kan den komma att påverka hela.

Harung (1995) tar i sin artikel upp *holistic management*, och menar att ledare måste kunna se en organisation ur multipla dimensioner och att helheten är större än dess delar. Helhetsperspektiv i management är något som naturligt förekommer i en organisation, då en ledare och ledning måste ha en bred förståelse gällande faktakunskap liksom kommunikation, team building och beslutsfattande. I teorin är en organisation holistisk i sin natur men i praktiken är det svårare att implementera en bredare medvetenhet för att ledare saknar självmedvetenhet på ett djupare plan. Harung (1995) menar också att en ledare för att kunna leda måste vara självmedveten och kunna leda sig själv innan hen kan leda andra. Ledare kan genom att öka sin självmedvetenhet ha lättare för att hantera sitt intellekt, sina känslor och sitt humör. Genom att ledaren har en djupare förståelse för sig själv kommer detta att underlätta hantering av en komplex organisation, och ledaren kan integrera de vitala komponenterna och se dem som en helhet samt hantera de snabba förändringar som kan ske inom en organisation.

4.4.3 Utvärdering

När en organisation reagerar och svarar på en kris är ofta managements fokus på business recovery. För de flesta organisationer innebär detta att återställa organisationen till ett pre-crisis stadium, såsom organisationen fungerade innan krisen. Men i post-crisis stadiet bör organisationens vision vara att röra sig bortom där organisationen varit innan krisen. Kriser kan alltså fungera som katalysator för att tänka annorlunda gällande vad som är möjligt för en organisation (Brockner & James, 2008). När det gäller krisledarskap, är förmågan att föra en organisation genom en kris och i slutändan hjälpa organisationen att bli bättre än den var innan krisen den mest önskvärda återhämtning för en organisation. Att kunna leda på detta sätt, så att organisationen når denna utkomst, kallas *motståndskraft*. Sutcliffe & Vogus (2003) definierar motståndskraft som upprätthållandet av positiv förändring under mycket utmanande omständigheter. Motståndskraft är en kompetens som reflekterar kapaciteten för individer att absorbera press och förbättra organisationens funktioner i samband med bakslag. Tillit, vilket är viktigt för organisationens välmående i alla situationer är speciellt viktig efter en kris. Om intressenter håller organisationen

skyldig för krisen, uppfattar både interna och externa intressenter detta som ett svek. I samband med post-crisis är det därför kritiskt att organisationen och ledarna i organisationen återuppbygger dessa intressenters tillit (James & Wooten, 2008).

Det finns ofta en tendens att ledare avslutar crisis management hantering i det stadie där organisationen fortfarande återhämtar sig. Brockner & James (2008) påpekar att kriser är lämpliga att se på som en möjlighet, istället för hot. *Post-crisis* management inkluderar också krishantering i form av reflektion och lärande. Genom att använda sig av tidigare erfarenheter kan nya rutiner och beteenden utvecklas, som i slutligen förändrar hur organisationen fungerar. En reflekterande process som börjar i ledningen och arbetar sig igenom alla nivåer i en organisation kan hitta roten till organisationens tidigare misstag (James & Wooten, 2008).

5 Analys & Diskussion

I detta kapitel kommer den analyserade empirin och omskrivningar från resultatkapitlet att analyseras med hjälp av teorin som presenterades i teorikapitlet. Avslutningsvis kommer studiens metod diskuteras. Egna tolkningar och tankar kommer att tas hänsyn till i diskussionen.

5.1 Den lyssnande ledaren

I omskrivningarna vid den fenomenologiska analysen visade sig förmågan och viljan att lyssna som en viktig aspekt av ledarskap både i vardagen och i kris. Alla ledarna lyfte denna aspekt som något som de arbetar aktivt med och en viktig strategi. Flynn, Valikoski & Grau (2008) menar i sin studie att en ledares empati och förståelse för medarbetarna i organisationen är avgörande för att en ledare ska kunna lyssna på ett effektivt sätt på dessa och hitta det som är av vikt i konversationen.

Detta menar jag innebär att lyssnande måste vara förankrat i en ledares förmåga att vara empatisk, detta kommer att diskuteras närmare under *Ledares självkänedom*. För att medarbetare ska känna sig bekväma med att vända sig ledarna i organisationen för vägledning och med frågor måste de känna en tilltro till de ledare som finns i organisationen menar flera av ledarna. Bushell (1998) diskuterar hur positiva emotioner skapas genom att ledarna i en organisation visar empati och förståelse, detta leder till ett öppet organisationsklimat som ser medarbetarnas behov och den motivationen som medarbetarna har. Jag gör tolkningen utifrån teori och empiri att ett lyssnande ledarskap inte endast handlar om att ledaren ska sätta sig ner och lyssna på det som medarbetarna har att säga. Det handlar också om att ledaren måste ta till sig det som medarbetarna framför, och agera utifrån detta och även föra denna feedback vidare i organisationen. Om medarbetarna faktiskt känner att deras åsikter blir hörda och tas hänsyn till, kommer detta att leda till att de fortsatt vänder sig till ledarna i organisationen med åsikter och eventuell oro, detta skapar tillit till både organisationen och ledarna. Detta kan liknas vid det som tre intervjupersoner talade om gällande att det är viktigt att medarbetarna känner att de kan dela sina åsikter och att dessa tas hänsyn till, de menar att detta skapar tillit och förtroende för organisationen.

Flynn, Valikoski & Grau (2008) föreslår också i sin diskussion att ett aktivt lyssnande kan hjälpa till att reducera oro och ångest hos medarbetarna. Flera intervjupersoner understryker vikten av att ha en öppen dialog med medarbetare både i vardagen och i kris. De menar att arbetet med ett aktivt lyssnande i vardagen blir mycket tydlig när organisationen befinner sig i kris, det tillit och det förtroende som skapats i vardaglig kontext kommer att spegla medarbetarnas förtroende till ledaren i kris. Detta resonemang stärks av Flynn, Valikoski & Grau (2008) liksom Wright & Taylor (1994) som menar att lyssnande är viktigt för att skapa en känsla av säkerhet hos medarbetarna, det visar också ett intresse för medarbetarnas åsikter och kan underlätta vid förändringar och minska motstånd hos medarbetarna.

Ett aktivt lyssnande hos ledarna sätter jag i förbindelse med, som tidigare nämnt, till att ledarna endast inte bara lyssnar till medarbetarna utan också tar hänsyn till och lyfter denna feedback vidare upp i organisationen. Det minskade motstånd som blir av ett aktivt lyssnande har en direkt koppling till att medarbetarna upplever att deras åsikter och oro tas på allvar. Ett lyssnande ledarskap lyfter Brownell (1994) i sin studie är viktigare ju

högre upp i en organisation som ledaren befinner sig, detta stöds även av andra studier bland annat av Kotter (1982) som visar att ledare som sitter i ledningsgruppen spenderar dubbelt så mycket tid som andra medarbetare med att lyssna. Med utgångspunkt i att alla de ledarna som intervjuats i denna studie befunnit sig i högt upp i hierarkin i sina organisationer och alla dessa lyfter vikten av att lyssna som ledare bekräftas detta resonemang även i denna studie. Sammanfattningsvis kan det alltså konstateras att det bör finnas en lyssnande kultur i en organisation. Brownell (1994) betonar i sin studie att arbetet med att skapa en lyssnande kultur i en organisation bör vara förankrad på en ledningsnivå, för om ledningen inte visar ett engagemang i att skapa denna kultur och använder den till vardags kommer medarbetarna inte känna uppmuntran att delta i denna heller. Det blir alltså upp till ledningen att implementera den lyssnande kulturen och säkerhetsställa att alla medarbetare är medvetna om vikten av denna. Detta kan liknas vid det som flera av ledarna benämner gällande att det är upp till ledare och ledningen att skapa ett förtroende- och tillitsgivande klimat där ledarna lyssnar och tar till sig medarbetarnas åsikter.

Såsom tidigare nämnt underlättar en lyssnande kultur när en organisation befinner sig i kris då oro och ångest lättare kan hanteras av ledare. Flera av ledarna påpekar vikten av att en ledare i en krissituation måste kunna visa sig empatisk och möta varje medarbetare i deras oro eftersom alla individer kommer att reagera olika i en kris. Klann (2003) bekräftar att en organisation i samband med en kris måste göra en bedömning gällande arbetsstyrkans emotionella tillstånd, vissa av medarbetarna kommer att vara mer oroliga än andra och det är viktigt att ledningen tillgodoser dessa emotionella behov. Flera av ledarna betonar att medarbetarna vid en kris kommer att söka vägledning och trygghet och ledarna måste tillförse detta genom att finnas tillgängliga för medarbetarna på olika vis, genom att svara på mail, synas och lyssna på medarbetarnas oro samt genom att skapa ytor och arenor där medarbetarna kan tala om krisen. Klann (2003) betonar likaså att det måste finnas rätt verktyg tillgängliga för medarbetarna, exempelvis genom att ha terapeuter tillgängliga, stödja och finansiera diskussionsgrupper under arbetstid. Utifrån flera av ledarnas betoning på ledares tillgänglighet uppfattar jag det som att det är viktigt att ledare på alla nivåer av en organisation finns tillgängliga och syns i organisationen för att uppmuntra, stödja och lyssna på sina medarbetare. Intervjupersonerna i denna studie är verksamma på ledningsnivå och visar i sina svar en förståelse för vikten av att ledare oavsett vilken nivå i organisationen de befinner sig på måste lyssna på och finnas tillgängliga för medarbetarna i organisationen.

Klann (2003) menar att ett personligt tillvägagångssätt gällande kommunikation gör mer än att stärka kommunikationslinorna i organisationen vid en kris. Johansen et al. (2012) och Mazzei & Ravazzanis (2011) studier stödjer detta resonemang då dessa visar att medarbetare i en kris har ett större behov av information och förlitar sig till större del på informell kommunikation än officiell, formell och hierarkisk kommunikation vilken uppfattas som kall och ett sätt att undvika diskussion gällande svåra och viktiga aspekter av situationen. Shaia & Gonzenbach (2007) Bordia et al. (2006) benämner i sina studier att användningen av lyssnande instrument som har fokus i att länka samman människor och insamla feedback från medarbetare är fundamentala för att förstå medarbetarnas uppfattningar och oro. Ledarna poängterar också att man som ledare måste vara lyhörd för medarbetarnas åsikter och kompetens i en kris.

Jag upplever utifrån den bearbetade empirin och teori att en lyssnande ledare och en lyssnande kultur i en organisation är vital i en kris. Medarbetarnas oro måste tas hänsyn till vid krishantering, åsikter och kompetens gällande medarbetarnas områden i

verksamheten kan vara avgörande för att ledarna högre upp i organisationen inte ska missa viktiga detaljer. Det hjälper dem att identifiera potentiella missförstånd och andra hinder som ledningen i organisationen inte identifierat. Det är viktig feedback och information som ledningen kan ta till sig och använda sig av för att förminska krisens påverkan på organisationen och även krisens utgång.

5.2 Ledares kommunikation i kris

Hur ledare kommunicerar och lyssnar på sina medarbetare i en kris har framkommit som centrala teman i den empiriska analysen. Flera av ledarna betonar att det måste finnas ett funktionerande kommunikationsflöde, som fungerar både uppåt i organisationen likväl som nedåt i organisationen. Heide & Simonsson (2011) menar att en väl fungerande intern kommunikation är avgörande i en kris, den behövs för att kunna hantera krisen i sig; för att samordna och instruera medarbetarna. Det kommer att innebära en barriär för en genomförbar krishantering om en väl fungerande intern kriskommunikation inte existerar. Intervjupersonerna markerar vikten av en tydlig kommunikation i kris, de roller och uppgifter som medarbetarna har i en kris måste vara klara, då detta är något som kommer att inte endast påverka prestationsförmågan hos den enskilda individen utan hos resten av medarbetarna också.

Intern kommunikation är en komplex process menar Heide & Simonsson (2011) och Mazzei, Kim & Dell'Oro (2012) och kan inte endast ses som ett sätt att meddela medarbetarna om information, medarbetarna måste ses som avsändare lika mycket som mottagare av information. Ett bra ledarskap innebär enligt flera av ledarna att ledaren måste vara en bra kommunikatör, detta är ännu viktigare i samband med en kris då det ofta innebär att många inte tänker helt klart, ledaren måste i sin roll som kommunikatör både lyssna på sina medarbetare och kommunicera information som dessa kan ta till sig. Daymon (2000) och Borida et al. (2006) betonar i sina artiklar att problem uppstår när de som kommunicerar endast fokuserar på strukturen och formen av kommunikation och inte tar hänsyn till de underliggande dimensionerna av kommunikationen i organisationen, såsom rykten och informellt språk vilka representerar informellt meningsskapande och ger uttryck för medarbetarnas oro. Utifrån empiri och teori upplever jag att blir det därför viktigt att ledaren kan ta till sig och får en uppfattning för den informella kommunikation som sker i en organisation. De underliggande dimensionerna, som inte är en del av den formella kommunikationsstrukturen, som sker mellan medarbetarna måste fångas upp för att få en uppfattning om den oro och de åsikter som finns i organisationen. Ledarna benämner också vikten av att i en krissituation vara ärlig i sin kommunikation, den information som ledarna delar måste vara tillförlitlig, och de menar att om man inte har tillräcklig information att gå ut med för tillfället är det bättre att klargöra detta och meddela att man återkommer när mer information finns, organisationen måste ansvara för krissituation som organisationen befinner sig i. Heath & Palenchar (2009) menar likaså att en organisation i kris måste dela en trovärdig historia som är både öppen och tillförlitlig. Sammantaget måste alltså kommunikationen vara transparent och ledarna i samband med en kris inta en position av erkännande och ansvar.

Jag upplever att en ledares kommunikation och lyssnande är nära sammankopplat, och det blir tydligt att utifrån både empiri och presenterad teori att en väl fungerande kommunikation i en organisation inte kan fungera utan att ledarna i organisationen lyssnar på

medarbetarna och tar till sig deras feedback och åsikter. Dessa kommer att vara väsentliga för att identifiera missförstånd, hinder och oro som ledningen inte själva identifierat. Shaia & Gonzenbach (2007) och Bordia et al. (2006) bekräftar vikten av informell kommunikation och lyssnande instrument för att undvika potentiella missförstånd. En välplanerad intern kommunikation som kan förmedla information och feedback både upp och ner i organisationen, samt en kommunikation som i en krissituation är mer informell och tar hänsyn till medarbetarnas åsikter, oro och kompetens kommer att vara avgörande för att behålla och ta vara på tilliten hos medarbetarna. Flera ledare benämner vikten av en välfungerande intern kommunikation och en lyssnande kultur vilket bekräftar ovanstående resonemang. För att en ledare ska kommunicera väl krävs det att denna har förmågan att lyssna på sina medarbetare och ta sig till och tolka medarbetarnas kommunikation, denna förmåga har en direkt koppling till ledares självmedvetenhet vilket kommer att diskuteras nedan under rubriken *Ledarens Självkänedom*.

5.3 Ledares självkänedom

Att en ledare har självinsikt och en självkänedom är något som är viktigt till vardags men det blir kritiskt i samband med en kris enligt flera av intervjupersonerna. Ledaren måste vara medveten om sina egna reaktioner i en krissituation, detta kommer att vara betryggande både för ledaren själv och för resten av organisationen menar intervjupersonerna. Safavi et al. (2009) diskuterar emotionell intelligens; vilket innebär hur människors sociala färdigheter och kompetenser, kommer att påverka en individs förmåga att identifiera, förstå och hantera emotioner, samt att lösa problem och anpassa sig till förändringar. Soltani, Shahsavari, Moradi (2014) menar att emotionell intelligens alltså kan fungera som ett effektivt verktyg för ledare att hantera kriser och anpassa sig till turbulenta tider. Flera av ledarna framhöll att om en ledare inte är medveten om sina egna reaktioner på en kris kommer det att vara svårt att ta hand om andras reaktioner. Det blir alltså svårare för ledaren att vara *Den lyssnande ledaren* om hen ska försöka hantera sin egen panik. Moslehi et al. (2013) studie bekräftar detta, de menar att människor med en högre emotionell intelligens har en bättre problemlösningsförmåga och är mer anpassningsbara och det är därför en större chans att de reagerar bättre i krissituationer än andra.

Goleman (2002) identifierar fyra dimensioner av emotionell intelligens vilka två är relaterade till en persons relation till sig själv och de två andra är relaterade till personens relationer till andra, self-awareness och self-management berör förmågan att känna igen sina känslor och hantera emotionellt beteende. Två intervjupersoner benämner det som viktigt att ledare tar hand om sin hälsa även i en kris, detta eftersom om en ledare redan i början av en kris arbetar ut sig finns risken att hen gör felaktiga bedömningar som kan komma att förvärra krisen i organisationen. En ledare måste alltså ha self-awareness för att förstå sina egna känslor och handskas med dessa samt dra en gräns för vad hen klarar av att hantera. Alla intervjuade ledare framhäver förmågan att känna igen och hantera sina känslor som viktigt i en krissituation, ledaren måste behålla lugnt och hantera sina reaktioner i en stressad situation, detta för att kunna möta medarbetarna i deras oro. Ledarna betonar att en panikreaktion hos en ledare kan få en kedjereaktion till ledare på lägre nivåer och på så sätt också nå resten av organisationen.

Jag uppfattar utifrån empiri och teori det som att om en organisation som befinner sig i panik på alla nivåer i organisationen kommer att fatta ogenomtänkta beslut som direkt kan komma att förvärra den kris som organisationen befinner sig i eller ytterligare förlänga den kris som en organisation befinner sig i, krishanteringen kommer att försämrans

väsentligt om ledningen i en organisation inte behåller lugnet när det stormar. Att inneha förmågan att möta medarbetarna i deras oro är kopplat till ytterligare en dimension av emotional intelligens som Goleman (2002) benämner som social awareness, vilket innebär förmågan att känna empati med andra människor och ha en förståelse för deras emotioner samt ha en passande reaktion på dessa. Det står också i samband med social skills som handlar om förmågan att kunna bygga relationer, lyssna och samarbeta. Båda dessa dimensioner av emotionell intelligens upplever jag kan associeras till en lyssnande kultur, och för att en lyssnande kultur ska kunna fungera i en organisation måste en ledare inneha de förmågor som social awareness och social skills innebär.

I sin studie visar Soltani, Shahsavari & Moradi (2014) att emotionell intelligens påverkar krishanteringsförmåga, och de menar att ledare därför bör förbättra sin emotionella intelligens för att kunna ta mer logiska och effektiva beslut i samband med en kris. Detta är något som flera av ledarna också betonar, att övning och simuleringsövningar kan komma att förbättra ledares beslutsfattningsförmåga i krissituationer. En ledare i en ledningsposition måste ha en förståelse för att deras agerande kan komma att få konsekvenser för hela organisationen. Detta resonemang bekräftas också i denna studie då flera av intervjupersonerna menade att en ledare måste ha förståelse för att deras agerande kan få konsekvenser för hela organisationen. Soltani, Shahsavari & Moradi (2014) menar att ett oplanerat beslutsfattande är ett bekymmer för de flesta ledare och de ledare som har en högre emotionell intelligens har en bättre förmåga att fatta bättre beslut i oväntade situationer, emotionell intelligens är något som går att lära och kurser för ledare kan vara avgörande för att förbättra deras förmåga. Jag gör tolkningen utifrån presenterad empiri och teori att, att träna ledare i färdigheter gällande emotionell intelligens kommer att medföra en bättre hantering av ledarens egna emotioner i en kris. Sammantaget visar studiens teori och empiri att ledarnas färdigheter i emotionell intelligens kommer påverka beslutsfattningsförmågan när ledaren befinner sig i en kris. En tolkning av detta är att träning av ledares färdigheter i emotionell intelligens kan leda till bättre krishantering.

5.4 Metoder och beslutsfattande

Hur ledare arbetar med metoder och strategier för att hantera beslutsfattande i samband med kris poängterar alla ledarna som essentiellt. I en organisation måste det finnas metoder som styr vem som gör vad, vem som fattar vilka beslut och vad som ska prioriteras för i en kris. Chong (2004), Booth (2015) och Devlin (2007) bekräftar detta resonemang och menar att en crisis management plan (CMT) om väl genomtänkt kan bistå organisationer att undvika de värsta effekterna av en kris. Alla kriser är unika menar ledarna, och därför kommer det inte heller att finnas några färdiga lösningar, vilket är därför arbetet med kriser bör byggas på en metod för krishantering. Booth (2015) menar också att varje kris är unik i dess utformning, och att en organisation måste anpassa sin CMT utifrån dess egna förutsättningar för att den ska vara funktionell i den aktuella organisationen. En crisis management plan (CMP) menar Booth (2015) kan vara en plan som ger instruktioner om vad enskilda individer ska göra vid en kris, eller dokument som ger huvuddragen av mer generella ansvarsområden och vad som förändras i strukturer och procedurer vid en kris. Flera av ledarna bekräftar vikten av att enskilda individer vet vilka uppgifter och vilken roll de har i samband med en kris, detta för att undvika förvirring. Om nya roller och uppgifter uppstår vid en kris måste organisationen snabbt klargöra vad rollerna och uppgifterna innebär för att misstag och förvirring inte ska uppstå på grund av förändringarna, denna struktur måste också vara en del av organisationens CMP. Jag upplever att teori och empiri bekräftar min tolkning om att klargörandet av roller, uppgifter och vem

som fattar beslut kring vissa saker, samt en ledare som tydligt kommunicerar och bekräftar vad som måste prioriteras i krissituationen är en grundläggande struktur i krishanteringsprocessen. En brist på samordning och instruktioner till medarbetarna kommer att vara en barriär för en väl fungerande krishantering.

Devlin (2007) och Chong (2004) menar att en organisation måste inneha ett crisis management team (CMT) som inkluderar alla de personer som innehar expertisen, erfarenheten och färdigheten att kunna hantera krisen på ett lyckat vis. Flera av intervjupersonerna markerar värdet av att ha representation från alla de berörda delarna i organisationen i ett sådant team, representation från rätt delar av organisationen är betydelsefull då krisledning måste genomföras så nära incidenten som möjligt, genom att arbeta på detta vis kan organisationen isolera krisen så att den inte sprids till andra delar av organisationen. En av ledarna understryker att de tre aspekterna interna relationer, business och externa relationer måste tas hänsyn till i en krissituation. Det är enligt ledaren essentiellt att fokus inte endast hamnar på en av dem, då både de relationer som organisationen har internt och externt samt organisationens business snabbt kan påverkas om någon av de övriga aspekterna negligeras. Devlin (2007) poängterar likväl vikten av att organisationer hanterar den interna kommunikationen, men också de externa relationer som finns till media och andra betydelsefulla intressenter som investerare, detta är viktigt oavsett om krisen är extern eller intern. När en organisation har nått en akut kris måste CMT enligt Devlin (2007) snabbt ta kontroll, samla in och bestämma fakta, berätta sin historia och fixa problemet. Två av intervjupersonerna framhåller att den metod som används måste baseras på fakta, insamling av information gällande vad det är som har hänt är grundläggande innan organisationen vidare kan fatta beslut om vad nästa steg blir.

5.4.1 Visualisera och konkretisera

Det visar sig i empirin att ledarna lägger ett stort värde vid att konkretisera och visualisera problemen och krisen som organisationen har framför sig. För att kunna konkretisera ett problem är det grundläggande att genomföra en faktainsamling från de berörda delarna av organisationen poängterar tre av ledarna. Devlin (2007) bekräftar att faktainsamling är viktig för att se vad det är som har skett i organisationen och vilka problem det är som behöver bli bemötta. Vid faktainsamlingen kommer CMT att behöva undersöka informationen som finns tillgänglig för att kunna bestämma vad som är fakta. CMT måste vända sig till de som varit inblandade i krisen för att få information. All information som samlats in måste sedan sammanställas för att få en bild av vad som hänt i organisationen. Detta kallar ledarna för att skapa en gemensam lägesbild om vad det är som har hänt och hur läget ser ut i organisationen, innan man reagerar och fattar beslut gällande krisen. Detta kan relateras till begreppet sensemaking vilket benämns av Weick et al. (2005).

Sensemaking innebär att en tar de omständigheter som en befinner sig i och använder dessa för att skapa en situation som kan förstås med ord, och sedan använder detta som en språngbräda för kommande aktioner. Processen av sensemaking involverar tre fundamentala frågor som adresserar hur ett event blir till, vad det betyder och vad en gör i samband med eventet. Detta kan relateras till processen att visualisera och konkret på väggen måla upp vart man befinner sig nu i organisationen och vart organisationen är på väg. Ett par intervjupersoner menar att man bokstavligen ska måla upp på väggen all fakta man har och får in gällande krisen.

Detta upplever jag som att det kommer underlätta förståelsen för vad det är som pågår i organisationen, sensemaking processen kommer underlättas genom att CMT får visuella medel att arbeta med vilket konkretiserar och tydliggör det som måste prioriteras. James & Wooten (2008) menar att sensemaking inte endast handlar om att förståelse för enskilda event, utan en förmåga att göra en serie av event begripliga, som till en början kan verka orelaterade. Det är också viktigt att kunna ta olika perspektiv då missplacerad uppmärksamhet som grundar sig i ett begränsat perspektiv kan förlänga krisen. Ledarna benämner också vikten av att tänka kring problemet ur olika perspektiv då detta kan underlätta beslutfattande och hur man närmar sig problemet.

Utifrån empiri och teori gör jag tolkningen att ett begränsat perspektiv som inte ser till en organisations alla delar kommer att få negativa konsekvenser för krishantering och även komma att förlänga krisen. Vid beslutfattande och i samband med sensemaking processen upplever jag också att det är viktigt att ta hänsyn till de tre aspekterna; interna relationer, business och externa relationer, då som nämnt ovan en missplacerad fokus kan göra att organisationen undgår aspekter som är essentiella vid krishantering.

5.4.2 Konsekvenstänk och helhetsbild

Ett helhetsperspektiv och konsekvenstänk framkommer vid omskrivning som essentiellt när det kommer till beslutfattande i en kris, ledarna uppfattar beslutfattande som något multidimensionellt som kommer att påverka alla delar av en organisation, därför måste ledare och CMT ha ett djupseende och se de konsekvenser som ett beslut kan få. Harung (1995) framhäver i sin artikel Holistic management och menar att ledare måste kunna se en organisation ur multipla dimensioner och att helheten är större än dess delar. I teorin är en organisation holistisk i sin natur, men i praktiken är det svårare att implementera en bredare medvetenhet för att ledare saknar självmedvetenhet på ett djupare plan. Harung (1995) menar att en ledare måste vara självmedveten och leda sig själv innan hen kan leda andra. Ledare kan genom att öka sin självmedvetenhet ha lättare att hantera sitt intellekt, sina emotioner och humör, en djupare förståelse gällande självet kommer att underlätta hanteringen av en komplex organisation. Jag menar att detta går att sätta i förbindelse till emotionell intelligens som tidigare diskuterats, vilket i detta fall innebär att individen har lättare för problemlösning i kris och det underlättar för ledaren att integrera de olika delarna i en organisation och se dem som en helhet.

Savory & Butterfield (1999) samt James & Wooten (2008) framhåller likaså att ett helhetsperspektiv i en organisation är essentiellt för att fatta beslut. En organisation måste kunna se till alla delarna av en organisation och hur dessa skapar en helhet. Innan beslut fattas måste ledarna reflektera över dessa då de kan komma att påverka hela organisationen. En kris kan i början påverka endast en aspekt av en organisation, men utan tillsyn kan den komma att påverka hela organisationen. Flera av ledarna framhåller att om ledarna i organisationen inte har ett helhetsperspektiv och tar hänsyn till alla aspekter i organisationen vid sitt beslutfattande, kan detta leda till att ledare i olika delar av organisationen tar över ledarskapet. Dessa ledare kommer inte att ha samma helhetsperspektiv som CMT och ledningen i organisationen detta kommer att innebära en inkonsekvent kommunikation till medarbetarna och detta kan orsaka förvirring. Huang & Su (2009), Strong et al. (2001) och Coombs (1999) studier bekräftar detta resonemang då de alla fann att en konsistent, effektiv, aktiv och sanningsenlig kommunikation var essentiell under en kris, kommunikationen måste alltså hålla en linje. Devlin (2007) menar också att det

är viktigt att organisationen och ledarna snabbt tar kontroll vid en kris, för att risken annars blir att medarbetare och linjechefer ifrågasätter varför de ska följa de beslut som ledningen tar. De kan uppleva organisationen som ineffektiv och obeslutsam, och i en kris får inte en organisation framstå som obeslutsam. Flera av ledarna menar att man som ledare måste lyssna av de experter som finns i organisationen för att sedan fatta ett beslut. I samband med en kris är det inte alltid självklart vilka beslut som måste fattas, men de måste ändå tas för att kunna ta sig vidare. Bedömningen av prioriteringar måste ske utifrån de beslutsunderlagen som man har att utgå ifrån.

5.4.3 Utvärdering

Alla ledarna har benämnt utvärdering som vitalt i samband med och efter en kris. Organisationen måste utvärdera besluten som fattats under krisen och huruvida de har varit effektiva eller inte, samt vad det var som orsakade krisen. Brockner & James (2008) menar att de flesta organisationer vill återställa organisationen till ett pre-crisis stadiet, men de poängterar att post-crisis-stadiet bör röra sig bortom var organisationen befunnit sig innan krisen. Krisen kan verka som en katalysator för att förändra och utveckla organisationen. Flera av ledarna bekräftar detta resonemang och menar att lärdomar kan tas från kris för att utveckla en organisation. Sutcliffe & Vogus (2003) benämner begreppet motståndskraft och definierar det som upprätthållandet av positiv förändring under mycket utmanande omständigheter. Detta begrepp reflekterar kapaciteten och förmågan som ledare har att hantera press och kunna förbättra organisationens funktioner i samband med bakslag.

Jag upplever att detta begrepp är väl sammankopplat till en *Ledares självkänedom* och därmed också ledarens emotionella intelligens. Om en ledare i samband med en kris kan hantera sina emotioner och den pressen som en kris innebär kommer detta också innebära att hen har förmågan att arbeta för att utveckla och förbättra organisationen. Tillit, menar James & Wooten (2008) är viktigt vilken situation som organisationen än befinner sig i. Behovet av tillit och förtroende i en organisation är något som flera av ledarna i intervjuerna påpekar som viktigt oavsett om en organisation befinner sig i kris eller inte, men att det blir tydligt i en kris om förtroende inte finns för ledarna och organisationen. Det blir extra viktigt med tillit i samband med och efter en kris menar James & Wooten (2008), för om interna och externa intressenter upplever att organisationen är skyldig för krisen, uppfattas det som ett svek. Då måste ledarna och organisationen återuppbygga relationerna och tilliten till dessa intressenter. Jag gör tolkningen utifrån teori och empiri att om ledarna ska upp få en uppfattning av de behoven som medarbetarna har är lyssnande viktigt. Genom att lyssna på medarbetarnas åsikter och behov och sedan anpassa arbetet efter detta kommer en tilltro till ledarna och organisationen kunna återuppbyggas. Empati och förståelse kommer leda till ett öppet organisationsklimat och skapa tillit.

Ledarna menar att man måste utvärdera krisen på alla nivåer av organisationen, de påpekar också att det är alldeles för lätt att paketera undan krisorganisationen när en kris är över, men organisationen och ledarna kan ta lärdomar ifrån krisen och se det som behöver utvecklas. Brockner & James (2008) menar likaså att det finns en tendens att avsluta krishanteringen i det stadiet då organisationen fortfarande återhämtar sig. Post-crisis management inkluderar också krishantering i form av reflektion och lärande, erfarenheterna från krisen kan lägga grunden för utvecklingen av nya rutiner och beteenden. Ledarna menar likväl att en organisation kan lära sig mycket av en kris gällande vad som inte fungerar i

organisationen och hur organisationen kan utvecklas. Utvärdering bör ske på alla nivåer av organisationen för att hitta orsaken till organisationens tidigare misstag.

5.5 Metoddiskussion

Deskriptiv fenomenologi förutsätter att forskare sätter sin erfarenhet och förförståelse inom parentes. Detta förhållningssätt som tidigare nämnts kallas för epoché, det handlar om att kunna se ett fenomen med nya ögon utan förutfattade meningar. Detta framträder som att vara av stor vikt för förståelsen av de essentiella beståndsdelarna av ett fenomen, och blir också därmed grundläggande för att kunna utföra en tillförlitlig fenomenologisk studie. Förmågan att som forskare kunna använda sig av epoché helt och hållet, är något som diskuterats under en lång period (Szklański, 2002). Som en personalvetarstudent som studerat ledarskap i flera år har det varit i princip omöjligt att sätta denna förförståelse helt i parentes. Men i arbetet med uppsatsen har jag eftersträvat att se det studerade fenomenet så objektivt som möjligt. För att uppnå en hög grad av epoché har användandet av Scientific Reduction varit viktigt. Detta begrepp syftar till omskrivning av komplexa meningsbärande passager och enheter för att göra dessa mer förståeliga och konkreta. Genom att konkretisera passager har det underlättat att undvika att tillskriva personliga tolkningar för uppfattningen av fenomenet. Såsom flera forskare bekräftar skulle det vara naivt att tänka att ens tidigare erfarenheter inte kommer att påverka resultatet och tolkningen av datamaterialet på något vis (Szklański, 2002). Detta för oss vidare till validitet och reliabilitet. Om någon annan forskare tog på sig att undersöka detta fenomen kommer det troligen att finnas variationer i resultatet, därför går det också att diskutera huruvida resultatet av studien är generaliserbart. Uppfattningarna kring om kvalitativa studier är generaliserbara skiljer sig åt. Men om inga kvalitativa studier kan dras slutsatser ifrån, så reduceras skälen till att använda sig av kvalitativa forskningsmetoder till noll. Larsson (2009) framför tre resonemang för hur generalisering kan ske i en kvalitativ studie; förbättrad generalisering genom maximerad variation, att generalisera genom igenkännande av mönster och att generalisera genom kontext. Det andra resonemanget upplever jag som det mest lämpade vid en fenomenologisk studie. Att generalisera genom igenkännande av mönster innebär att det i andra studier går att känna igen liknande mönster som liknar de i den nuvarande studien. Fenomenologin är som tidigare nämnt en metod som fokuserar på hur sociala verkligheter i viss utsträckning delas med andra människor och den fokuserar på att beskriva dessa gemensamma verkligheter, detta innebär att i liknande studier med ledare som befinner sig i ledningspositioner i organisationer, så bör det gå att känna igen mönster som till mer eller mindre grad kan likna de som hittas i denna studie. Det finns också en uppenbar koppling till den kontext som ledarna befinner sig gällande organisationer vilket kan få resultaten att variera. Eftersom denna fenomenologiska studie reducerat bort olika uppfattningar och gemensamma och liknande temana och essenser används för analys i resultatdelen, innebär detta att det är troligt att liknande resultat går att finna i likartade kontexter, studiens resultat går därför att se som generaliserbar.

Vid insamlingen av datamaterialet i en fenomenologisk studie ska en forskare använda sig av så få frågor som möjligt, detta för att informanten ska kunna få tala obehindrat i intervjusituationen. Jag försökte använda mig av så få frågor som möjligt och låta intervjupersonen styra vart intervjun ledde. Det blev en fråga om att avväga hur jag skulle försöka använda mig av en fenomenologisk intervjuguide samtidigt som jag skulle utforma en intervjuguide som bistod mig i att uppfylla syftet. Jag är nu i efterhand medveten

om att vissa frågor i min intervjuguide skulle kunnat bytas ut mot andra frågor. Då jag inte genomförde en pilotintervju hade jag ingen möjlighet att testa mina frågor på en ledare innan den första intervjun. Det som framkom efter ett par intervjuer var att de frågor som dedikerats organisatoriska förutsättningar borde ha haft något mindre utrymme i intervjun. Ett större fokus vid krisledarskap hade varit önskvärt för att få ytterligare fokus på ledarens egna upplevelser. Även om frågorna kring organisatoriska förutsättningar gav mig en djupare insikt kring ledarnas arbete i deras nuvarande organisation. Intervjuguiden lämnades ut på förhand på grund av att det var ett krav av vissa intervjupersoner, detta får självklart också konsekvenser för hur intervjun tedde sig. Ledarna fick på så sätt en förförståelse för det som skulle komma att behandlas under intervjun, och denna förförståelse kan ses som negativ då ledarna på så sätt skulle kunna förbereda svar och därför inte på samma sätt prata fritt om sina erfarenheter. Det kan också ses ur ett positivt perspektiv då ledarna genom denna förförståelse skulle kunna ge mer genomtänka svar. Det bör också tilläggas att det antal intervjuer som genomfördes är något för få för vad som skulle vara eftersträvansvärt för en intervjustudie. Men mot bakgrund av tidsramen och omfånget av arbetet genomfördes inte fler intervjuer, övervägandet och valet gjordes med tanke på kvalitet; och en väl genomarbetad studie fick ta överhanden av kvantitet och datainsamling.

Alvesson (2011) menar att den framställningen som chefer gör av sig själva ofta snarare speglar de managementkurser som de har gått snarare än att de faktiskt lever upp till och praktiserar dessa uttalanden dagligen. Alvesson (2011) poängterar dock att detta inte innebär att intervjupersonerna talar osanning, utan det handlar rättare sagt om en vilja hos människor att skildra sig själva ur ett så positivt ljus som möjligt, dessa aspekter har varit viktiga att ha med sig under arbetsprocessen. Något annat som påverkat intervjusituationerna är att alla intervjuer genomfördes digitalt, de utfördes på plattformar med visuella medel. Även om intervjupersonen kunde se mig som intervjuare, är vi inte i samma situation som när en intervju är ansikte mot ansikte. Ansiktsuttryck är svårare att tolka och fördröjningar i bild och ljud försvårade intervjun, då jag var tvungen att be intervjupersoner att återupprepa sig, vilket stannade av de resonemang och tankegångar som intervjupersonen hade. Att genomföra intervjuerna digitalt underlättade dock processen att få tag på intervjupersoner då vi inte var geografiskt beroende av plats. Även jag som intervjuare påverkar utfallet av intervjun, jag eftersträvade att vara så neutral i intervjusituationen som möjligt för att inte påverka ledarnas tankeprocesser eller resonemang utefter Miller och Glassners (1997) råd. Men alla personer som intervjuades var medvetna om det faktum att jag utbildar mig till personalvetare, och denna kännedom kan ha påverkat vad de har valt att prata om. Det kan vara så att ledarna valde att anpassa sina svar efter det som de trodde att jag skulle vara intresserad av att höra. Men det kan också vara så att intervjupersonerna anpassade sig efter de frågor som jag ställde. Att arbeta ensam med uppsatsen har haft både förmåner och nackdelar. Speciellt vid analysarbetet kändes saknaden av bidrag från någon annan av. Det kan det vara så mina förkunskaper har påverkat vissa av de tolkningar då epoché inte fungerat helt och hållet. Om jag haft en partner hade de essenser som urskilts av oss båda vid bruk epoché, kunnat bedömas mer trovärdiga. Det kan dock också vara en fördel vid en fenomenologisk studie att det endast funnits en persons förkunskaper att belysa och sätta i parentes.

6 Slutsatser och framtida forskning

Essenserna i ett krisledarskap visar i analysen multipla dimensioner men det som framkommer i synnerhet är hur grundläggande det är med en ledares självmedvetenhet när hen leder i kris. Ett stort fokus i analys och diskussion har legat på aspekter gällande kommunikation och hur ledarna ska lyssna på sina medarbetare när en organisation befinner sig i kris. För att en ledare ska kunna lyssna och kommunicera väl med sina medarbetare både till vardags och i en kris visar analys och diskussion att ledarna måste ha ett visst mått av självinsikt och emotionell intelligens. En ledares emotionella intelligens har också en koppling till hur väl en ledare kan lyssna till och få en förståelse för medarbetarna. Genom att få en uppfattning för och föra medarbetarnas åsikter och oro vidare i organisationen kan ledaren och organisationen i fråga behålla medarbetarnas tillit.

En lyssnande ledare som tar hänsyn till medarbetarnas kompetens kan även hjälpa organisationen att identifiera aspekter i en kris som ledning inte uppfattat och behöver ta hänsyn till vid beslutsfattande. Hur ledare arbetar med krishantering och beslutsfattande framkommer även som en central aspekt vid empirisk analys och vid diskussion. En organisations beslutsfattandeprocess i samband med en kris bör beakta organisationen som en helhet men också ta hänsyn till organisationens olika delar. Genom visualisering, skapandet av en gemensam lägesbild och hänsyn till olika perspektiv kan en organisation undvika beslut som negativt påverkar eller förlänger krisen. Att ledare kan se organisationen som en helhet grundar sig i att de är självmedvetna. Det finns en uppenbar koppling till emotionell intelligens, om en ledare kan hantera både sitt intellekt och emotioner och har en djupare förståelse för sig själv kommer detta underlätta hantering av komplexa situationer i en kris.

Utvärdering av de beslut som fattats under krisen och vad som gjorde att organisationen hamnade i kris måste genomföras. Organisationen kan ta lärdomar av en kris och på så sätt fortsätta utvecklas. Motståndskraft i en ledare speglar hans förmåga att hantera press i svåra situationer och använda en kris för att utveckla organisationen. Huruvida en ledare har motståndskraft visar sig också i analysen är kopplat till emotionell intelligens då förmågan att hantera press är kopplat till en hantering av emotioner. Jag drar slutsatsen att emotionell intelligens är något som ledare i organisationer kan dra fördel av oavsett om organisationen befinner sig i kris eller inte. Men att det speciellt är fördelaktigt i en kris, då den i analys och diskussion visat sig påverka hur en ledare agerar och presterar i alla de aspekter av en kris som presenteras i denna uppsats. Emotionell intelligens är alltså något som organisationer kan och bör låta sina chefer utvecklas och utbildas inom.

Faktorer av krisledarskap hos organisationer i en kris är troligen fler än de som denna studie uppvisar. Denna studie analyserar och undersöker krisledarskap utifrån ledares upplevelse av fenomenet. För att få en fördjupad bild av krisledarskap som fenomen hade det därför varit intressant att undersöka medarbetarnas upplevelse av krisledarskap. Hur de upplever att ledarna leder i kris och vilka aspekter som de uppfattar som viktiga när en chef leder genom en kris. Jag anser också att det skulle vara intresse att vidare undersöka ledares självmedvetande, emotionella intelligens, lyssnande och deras förhållande till krisledarskap. En sådan vidareutveckling av denna studie skulle kunna genomföras med hjälp av andra kvalitativa metoder än fenomenologin för att på så sätt kunna få en större bred i studien. Exempelvis genom en större intervjustudie med ledare gällande deras upplevelser av krissituationer och deras reaktioner och sedan kombinera detta med observationer av ledarnas beteenden i organisationer.

Referenser

- Almeida, F., Santos J. D., Monteiro, J. A. (2020). *The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a Post-COVID-19 World*. IEEE Engineering Management Review. Vol. 48, No. 3
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003). *Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane*. Human Relations, Vol. 56, No. 12.
- Bjurwill, C. (1995). *Fenomenologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Abingdon: Routledge
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. and Difonzo, N. (2006). *Management are aliens! Rumors and stress during organizational change*. Group & Organization Management, Vol. 31, No. 5, pp. 601-21.
- Brockner, J. B., James, E. H. (2008). *Toward an understanding of when executives see opportunity in crisis*. Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 44, No. 6, 94-115.
- Brownell, J. 1994. *Managerial listening and career development in the hospitality industry*. International Journal of Listening, Vol. 8, 31-49.
- Bushell, S. (1998). *Putting your emotions to work*. The Journal for Quality and Participation, Vol. 21, No. 5, 49-53.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds), Handbook of organization studies. London: Sage
- Bryman, Alan. 1988. *Quantity and Quality in Social Research*. New York: Routledge.
- Chong, J. (2006). *Six steps to a better crisis management*. Journal of business strategy. Vol. 25, No. 2.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2018). *Research Methods in Education*. Eighth edition Abingdon: Routledge
- Coombs, W.T. (1999). *Information and compassion in crisis responses: a test of their effects*. Journal of Public Relations Research, Vol. 11 No. 2, 125-142.
- Daymon, C. (1999). *On considering the meaning of managed communication: Or why employees resist 'excellent' communication*. Journal of Communication Management, Vol. 4, No 3.
- Denscombe, Martyn (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Devlin, Edward S. (2007). *Crisis management planning and execution*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications

Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Flynn, J. Valikoski, T. R., Grau, J. (2008). *Listening in the business context: Reviewing the state of research*. International Journal of listening. Vol. 22, No. 2.

Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. Stockholm: Liber

Frandsen, F., Johansen, W. (2020). *Advice on Communicating During Crisis: A Study of Popular Crisis Management Books*. International Journal of Business Communication. Vol. 57, No. 2, 260-276. doi:10.1177/2329488419883002

Garcia, H. F. (2006). *Effective leadership response to crisis*. Strategy & Leadership, Vol. 34, No. 1, 4-10.

Giorgi, A. Giorgi, B., Morley, J. (2017). *The Descriptive Phenomenological Psychological Method*. The Sage Handbook of Qualitative Research In Psychology. 11 kap (176 - 192) London: Sage Publications. https://www.researchgate.net/publication/318451180_The_Descriptive_Phenomenological_Psychological_Method

Georgi, A. (1988). *Validity and reliability from a phenomenological perspective*. I Baker, W. J., Moz, L. P., Rappard, H. V., Stam, H. J., (red.) Recent Trends in Theoretical Psychology. N.Y: Springer Verlag, 167 - 176.

Giorgi, A. (1997). *The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure*. Journal of Phenomenological Psychology; Atlantic Highlands. Vol. 28, No. 2

Gottschalk, J. (2002). *Crisis management*. Capstone. Express Exec.

Goleman D., (2002). *Emotional Intelligence*. Translated by Parsa N., Roshd Publications.

Huang, Y.-H. and Su, S.-H. (2009). *Determinants of consistent, timely and active responses in corporate crises*. Public Relations Review, Vol. 35 No. 1, 7-17.

Harung, H. S. (1995). *Total management: Integrating manager, managing and managed*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 11, No. 2.

Heath, R.L. and Palenchar, M.J. (2009), *Strategic Issues Management*. Organizations and Public Policy Challenges, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

Heide, M. & Simonsson, C. (2011). *Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals*. International Journal of strategic communication. Doi: 10.1080/1553118X.2011.605777

- Heide, M. & Simonsson, C. (2019). *Internal crisis communication: crisis awareness, leadership and coworkership*. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group
- Helms, M. M. and Haynes, P. J. (1992). *Are you really listening? The benefit of effective intra-organizational listening*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 7, No. 6, 17–21.
- Holmes, A. (2009). *Managing through turbulent times*. Hampshire, England: Harriman House.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005) *Leadership as (Un)usual. How to Display Competence in Times of Crisis*. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, 141-152.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2006). *Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits*. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, 1103-1118.
- James, E. H. & Wooten, L. P (2008) *Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development*. *Advances in Human Resources*, Vol 10, No. 3, 352-379.
- Johansen, M., Ivers, N., Jamtvedt, G., Flottorp, S., Young, J. M., Odgaard-Jensen, J., French, S. D., O'Brien, M. A., Grimshaw, J., Oxman, A. D (2012). *Audit and feedback: effects on professional practice and healthcare outcomes*. Wiley and sons Ltd. Doi: <https://doi.org/10.1002/14651858.CD000259.pub3>
- Johnson, T. (2018). *Crisis leadership: How to lead in times of crisis, threat and uncertainty*. London, England: Bloomsbury.
- Karlsson, G. (1993). *Psychological qualitative research from a phenomenological perspective*. Almqvist & Wiksell International.
- Kirk, J., Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Klann, G. (2003). *Crisis Leadership - Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People in Lead*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Kovoor-Misra, S. (2009). *Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat opportunity framework*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, No. 5.
- Kotter, J. P. (1982). *What do effective managers really do?* *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 6, 156–167.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S. (2009). *A pluralist view of generalization in qualitative studies*. International Journal of Research & Method in Education, Vol. 32, No.1, 25-38. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:209423/FULLTEXT01.pdf>

Larsson, S. (2005). *Kvalitet i kvalitativ forskning*. Nordisk pedagogik. Vol. 25, No. 1, 16-35. <http://liu.divaportal.org/smash/get/diva2:245080/FULLTEXT01.pdf> (Hämtat 2020-11-12).

Lind, R. (2019). *Vidga vetande*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lukaszewski, J. E., & Noakes-Fry, K. (2013). *Lukaszewski on crisis communication: What your CEO needs to know about reputation risk and crisis management*. Brookfield, CT: Rothstein Associates.

Mazzei, A., Ravazzani, S. (2011). *Manager-employee communication during a crisis: the missing link*. Corporate Communications: An international Journal, Vol. 16, No. 3.

Mazzei, A., Kim, J-N., Dell'Oro, C. (2012). *Strategic value of employee relationships and communicative actions: overcoming corporate crisis with quality internal communication*. International journal of strategic communication. DOI: 10.1080/1553118X.2011.634869

Millburn, T., Schuler R. S., Watman K. H. (1983). *Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization*. Human Relations. Volume 36, No. 12, 1141-1160.

Miller, J., Glassner, B. (1997). *The inside and the outside: Finding realities in interviews*. Silverman, D. (red.), Qualitative Research. London: Sage.

Mitroff, I. I., Ventolo, G. F. (1992). *The dial tone does not come from God! How a crisis can challenge dangerous strategic assumptions made about technologies: the case of the Hinsdale telecommunication outage*. Academy of management perspectives, Vol. 6, No. 3. Doi: <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274193>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.

Moslehi A., Salahi A., Monfared H., Mohebi S. (2013). *The Relationship between Emotional Intelligence and Crisis Control in Sports Authorities of the Province of Mazandaran*. 2nd International Conference on Management, Entrepreneurship, and Economic Development.

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Muffet-Willett, S. L., Kruse S. D. (2009). *Crisis leadership: Past research and future directions*. Journal of Business Continuity and Emergency. Vol. 3, No. 3

Murray, K. (2004). *Create a listening organization*. Strategic Communication Management, Vol. 8, No. 5.

- Rolfe, G. (2006). *Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea qualitative research*. Journal of advanced nursing. Vol. 53, No. 3, 304-310.
- Patel & Davidsson (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Runnquist, C. (2020). *Att leda i kris - Skapa förtroende i en komplex värld*. Stockholm: Liber AB.
- Savory, Allan & Butterfield, Jody. (1999). *Holistic management: a new framework for decision making*. 2nd ed. Washington, D. C.: Island Press
- Safavi M., Mousavi M., Lotfi R. (2009). *Correlation between emotional intelligence and emotional adjustment in female students in the city of Tehran*. Shahid Beheshti University Journal, Vol. 5.
- Shaia, J. & Gonzenbach, W. J. (2007). *Communications with management in times of difficulty and crisis: silence explained*. International Journal of Strategic communication. Doi: <https://doi.org/10.1080/15531180701434777>
- Smith, C., & Ellsworth, P. (1985). *Patterns of cognitive appraisals in emotions*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 48, 813-838.
- Soltani, I., Shahsavari, M., Moradi, M. (2014). *The impact of emotional intelligence on crisis management capabilities*. International Journal of academic research in business and social sciences. Vol. 4, No. 1.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). *Organizing for resilience*. I Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (red.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Strong, K.C., Ringer, R.C. and Taylor, S.A. (2001), *The rules of stakeholder satisfaction (timeliness, honesty, empathy)*. Journal of Business Ethics, Vol. 32 No. 3, 219-230.
- Szklarski, A. 2019. *Fenomenologi*. I Andreas Fejes och Robert Thornberg (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Szklarski, A. (2002). *Den kvalitativa metodens mångfald*. Rapport från Institutionen för pedagogik. 15. Borås: Högskolan i Borås.
- Thurén, T. (2003). *Sant eller falskt? Metoder i källkritik*. KBM:s utbildningsserie 2003:7. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten. <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/20180.pdf>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ulmer, R. R., Seeger M. W., Sellnow, T. L. (2007). *Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse*. Public relations Review, Vol. 33, No. 2.

Vetenskapsrådet. (2017). *Forskningsetiska principer, inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sense making*. Organization Science, Vol. 14, No. 4, 409-421.

Wright, Peter (1996). *Managerial leadership*. London: Routledge.

Wright, P. & Taylor, D. (1994). *Improving leadership performance*. 2 uppl. Hemel Hempstead: Prentice Hall

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sense making*. Organization Science, Vol. 14, No. 4, 409-421.

Westlund, I. (2019). *Hermeneutik*. I Handbok i kvalitativ analys. I Fejes. A., Thornberg R. (Red). Stockholm: Liber AB

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5 uppl. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Bilag/a/or

Bilaga 1 - Intervjuguide

*Studien är en del av ämnesområdet pedagogik inom personal- och arbetsliv vid Lunds universitet. Studien kommer att genomföras genom intervjuer. Intervjun kommer att **beröra frågor gällande ledarskap i krissituationer med särskilt fokus kring dina upplevelser** beträffande detta.*

*Intervjun beräknas ta mellan **60 och 90 minuter** och kommer att **spelas in och delvis skrivas ner i text. Inspelningen kommer att raderas efter avslutat projekt, och endast jag och min handledare kommer att behandla den. Den information du lämnar kommer att behandlas på ett säkert sätt, och redovisningen av arbetet kommer att ske på sådant vis att ingen individ kommer att kunna identifieras utifrån den.***

*Resultatet kommer att **bli en rapport där jag hoppas kunna bidra** en djupare förståelse för fenomenet krisledarskap, som ledare kan få användning för i framtida kriser. Jag kommer att återkoppla och dela min färdiga rapport med er.*

***Deltagandet är helt frivilligt** och du behöver inte svara på alla frågor och kan när som helst avbryta utan att motivera varför.*

Intervjun är som ni vet uppdelad i tre teman; Erfarenheter och utbildning, organisatoriska förutsättningar och krisledarskap, vi kommer att börja med att prata om dina tidigare erfarenheter och din utbildning.

Erfarenheter och utbildning

- Vill du berätta lite om din; bakgrund, utbildning, erfarenhet? (osv)
- Hur ser din yrkesroll ut?
- Skulle du vilja berätta vidare om dina ansvarsområden?

Tema Organisatoriska förutsättningar

- Hur är verksamheten uppbyggd? Strukturen?
- Hur ser styrningen ut i er organisation? Hur fattas besluten i verksamheten?
- Finns policys gällande krishantering i organisationen? Hur sker dialogen kring prioriteringar gällande detta område? Vem påverkar?

Tema Krisledarskap

- Hur definierar du krisledarskap?
- Vilka strategier/policys eller metodik (i organisationer) upplever du som viktiga när det kommer till en kris?
- Vilka förutsättningar bör finnas i en organisation?
- Hur bör en organisation reagera när en kris först uppstår?
- Vad för typ av kriser har du upplevt under din karriär?

- Hur upplever du att det är att leda genom en kris?
- Vilka möjligheter ser du för organisationsutveckling i samband med en kris?
- Vilka är de största svårigheterna som du upplever som ledare i en kris?
- Vilka kompetenser anser du är viktiga hos en ledare när en organisation befinner sig i kris?
- Hur interagerar du med dina medarbetare under en kris?
- Vilka är de främsta lärdomarna som du tar/tagit med dig från arbete med kriser?

Avslutning

- Är det något som du vill tillägga?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se