



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Hantering av elkrisen

**En kvalitativ studie om ledningens krishantering och  
kriskommunikationen under den rådande elkrisen i svenska elföretag.**

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT-2022  
Kandidatuppsats  
Författare: Gustav Ahlm 19970814  
Pavel Dan 19961009  
Handledare: Richard Nakamura

## Sammanfattning

Företag och organisationer har genom alla tider behövt utstå, hantera och överleva diverse olika kriser. Den senaste tiden har världen återigen befunnit sig i en tid av ovisshet i och med den rådande elkrisen som brutit ut i Europa vilket har fått stora konsekvenser för den svenska elmarknaden. Elkrisen har bland annat skapat en marknad där el kommit att bli en högintresseprodukt med kunder som visar högre kunskap och orolighet kring marknadens tillstånd och framtid. Vidare har detta lett till finansiella-, kommunikativa- och varumärkesutmaningar som ledning och kristeam varit tvungna att hantera. En effektiv krishantering kan vara avgörande för de svenska elföretagens framtid.

Studien har som avsikt att analysera hur ledningen i svenska elföretag hanterat den rådande elkrisen, vilka åtgärder man tagit samt vikten av en effektiv kommunikation till externa och interna aktörer under kris. Vi har genomfört en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer med fem VD:ar från svenska elföretag, VD:n för en svensk elbranschorganisation samt fem medarbetare och en extern konsult från kristeamet hos ett av företagen. Studiens teoretiska referensramen består av modeller och teorier kring krisens olika faser, ledarskap under kris samt intern- och extern kommunikation.

Analysen visar att företagens krishantering och åtgärder i stor utsträckning beror på företagens storlek, ägarstruktur samt annan typ av verksamhet. Genom olika former av förebyggande åtgärder som kristeam, krishanteringsplaner, riskanalyser, ökad samverkan samt starkare processer har man försökt minimera krisens påverkan. Däremot har man under krisen aktivt varit tvungen att arbeta med skademinimering. De större företagen har internt kunnat hantera dessa genom allokering och omfördelning av befintliga resurser medan de små organisationerna varit tvungna att nyttja den samverkan man tidigare byggt upp med andra elföretag och branschorganisationer.

Studien visar att ett aktivt ledarskap under kris har varit av högsta vikt trots att den ser olika ut i diverse organisationer. Ledarna i respektive organisation har varit tvungna att anpassa sitt ledarskap till medarbetare och situation för att stötta, guida och fokusera sin personal. Ledarskapet betonar också att den interna kommunikationen har varit fundamental för att hålla ihop organisationen och se till att de anställda arbetar i samma riktning. Vi ser också en förändring i den externa kommunikationen där företagens kundkommunikation har ändrats för att bemöta kundernas nya behov och beteende. Kunderna behöver idag mer energirådgivning och organisationerna har blivit tvungna att ändra sitt budskap efter det nya marknadsklimatet. I och med det ökade allmänintresset ser vi även ett ökat mediainteresse där vi har identifierat två olika mediastراتيجier som använts för att undvika en negativ varumärkespåverkan.

**Nyckelord:** kris, krishantering, kristeam, risk, kriskommunikation, extern kommunikation, intern kommunikation

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.1.1 Överblick av elmarknaden	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte	7
1.4 Forskningsfrågor	7
<b>2. Metod</b>	<b>8</b>
2.1 Forskningsmetod	8
2.2 Datainsamling	8
2.2.1 Intervju	8
2.2.2 Sekundärdata	10
2.3 Urval	10
2.4 Bearbetning av material	11
2.5 Etiska övervägande	11
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>12</b>
3.1 Kris och krishantering	12
3.1.1 Krisens olika faser	12
3.2 Ledarskap under kris	14
3.2.1 Situationsanpassat ledarskap	15
3.2.2 Transformativt ledarskap	16
3.3 Kriskommunikation	16
3.3.1 Intern kriskommunikation	16
3.3.2 Extern kriskommunikation	17
<b>4. Empiri</b>	<b>18</b>
4.1 Synen på elkrisen	18
4.2 Krisens varningssignaler och konsekvenser	19
4.2.1 Ökat tryck på kundservice och kunskap hos konsumenter	19
4.2.2 Finansiella utmaningar	19
4.2.3 Ökat intresse från media	20
4.2.4 Varumärkesutmaningar	20
4.3 Generell krishantering och nyckelåtgärder	20
4.3.1 Kristeam	20
4.3.2 Riskanalys	22
4.3.3 Krishanteringsplan	22
4.3.4 Ökad samverkan bland mindre elföretag	23
4.3.5 Stärkta och tydligare processer	24
4.4 Ledarskap i kris	24
4.5 Kommunikation under kris	25

4.5.1 Intern kommunikation	25
4.5.2 Kundkommunikation	26
4.5.3 Mediakommunikation	28
<b>5. Analys</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Hur arbetar ledningen i svenska elföretag för att hantera den rådande elkrisen?</b>	<b>28</b>
5.1.1 Varningssignaler	28
5.1.2 Förberedelser	29
5.1.3 Skademinimering	30
5.1.4 Ledarnas ansvar och roll	31
<b>5.2 Hur viktig är en effektiv kommunikation till externa aktörer, medarbetare och kunder under kris?</b>	<b>33</b>
5.2.1 Intern kommunikation	33
5.2.2 Extern kommunikation	34
<b>6. Slutsats</b>	<b>34</b>
6.1 Svar på frågeställningarna	34
6.2 Begränsningar och framtida forskning	36
6.2.1 Begränsningar	36
6.2.2 Rekommendationer	36
<b>Referenser</b>	<b>37</b>
<b>Bilagor</b>	<b>40</b>
Bilaga 1: Intervjuguide för VD:ar i svenska elföretag	40
Bilaga 2: Intervjuguide för kristeam i ett svenska elföretag	40

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Genom alla tider har företag och organisationer utstått olika typer av kriser, alltså plötsliga händelser som påverkat hela samhällen eller specifikt individuella organisationer. Kris och krishantering är viktiga begrepp i företagsstrategier och är avgörande för organisationers överlevnad (Pearson & Mitroff, 1993). Bara de senaste 50 åren har världen genomgått ett flertal globala kriser så som fastighetskrisen 1990, IT-kraschen 2000 och finanskrisen 2008. Utöver detta finns det också otaligt många exempel på individuella kriser som specifika företag eller branscher fått utstå. I skrivande stund har världen precis kommit ur en global pandemi som resulterat i stora förändringar av samhället, civilbefolkningen, vården, företag, politiker och myndigheter som tillsammans har arbetat i en orolig period av världshistorien för att tillsammans överleva ett oväntat hot som skördat många liv (Folkhälsomyndigheten, 2021).

Just nu befinner vi oss återigen i en tid av ovisshet i och med det krig som brutit ut i Europa där Ryssland invaderat grannlandet Ukraina (Europeiska unionens råd, 2022). Europas och omvärldens svar på invasionen har hittills varit sanktioner (Europeiska unionens råd, 2022) som i sin tur ledde till att Ryssland kapade energitillförseln till resterande Europa (Reuters, 2022). Ryssland stod 2021 för ca. 40% av naturgasen, till EU, i länder som Tyskland, Italien och Frankrike med mera (BBC, 2022). Politiker i Sverige varnar för vintern och elkrisen är på väg (Sveriges Radio, 2022). Ryssland val att stoppa energitillförseln var katalysatorn till den kommande elkrisen, men faktorer som brist på vissa kraftslag samt andra politiska frågor har också bidragit till dagens rådande situation (Ekonomifakta, 2022).

### 1.1.1 Överblick av elmarknaden

Den svenska elmarknaden är idag en avreglerad marknad där el handlas under fri konkurrens. Det svenska elnätet är ihopkopplat med resterande Europa över nationsgränser i syfte att tillgodose efterfrågan på bästa möjliga sätt samt nyttja resurser så effektivt som möjligt. Sverige är idag uppdelat i fyra olika geografiska elområden då det finns flaskhalsar inom det svenska transmissionsnätet mellan exempelvis södra och norra Sverige. Genom uppdelningen kan man synliggöra behov för ökad elproduktion och möta efterfrågan mer effektivt (Svenska Kraftnät, 2022). Elmarknaden består av en kedja av olika aktörer och aktiviteter från produktion till slutkonsumtion. All el som produceras går in i ett gemensamt elnät som distribueras ut över hela landet. De bolagen som äger elnät kallas för nätägare och detta är ett reglerat monopol. Priset på el från producent sätts på den nordiska elbörsen NordPool. De företag som sedan har leveransavtal med elanvändaren kallas för elleverantör eller elföretag och köper el från en marknadsplats eller en trader. Detta är i sin tur en avreglerad marknad där det råder konkurrens (Vattenfall, 2022). Vi visar en överblick av elmarknaden i figur 1.



Figur 1: Överblick av elmarknaden. Skapad av författarna.

## 1.2 Problematisering

Kris är ett brett och väl använt begrepp i olika sammanhang. Trots att termen är enkel att applicera i diverse kontext saknas det emellertid en gemensam tolkning. Detta kan bero på att ämnet används inom många olika akademiska områden (Bruce et al. 2022).

Boin et al. (2016) beskriver termen kris som en händelse vilken påverkar samhällets fundamentala beståndsdelar till exempel levnadsstandard, ekonomin och vardagen. Hewitt (1983, refererad i Bruce et al. 2022) beskriver istället kris som en uppsättning oförutsägbara händelser vilket sätter begreppet i en ännu mer bred kontext. En kris, oavsett skepnad, bör däremot hanteras snabbt då den medför stor osäkerhet och påfrestning för organisationer och samhällen. Med tiden, när krisen sprids över olika geografiska platser och system, skapas ytterligare utmaningar och blir allt svårare att hantera (Ansell, Boin & Keller, 2010).

Krishantering innebär all form av styrning och hantering av icke-rutinmässiga fenomen och processer. Krishantering täcker alltifrån uppkomsten av det förebyggande och förberedande arbetet, den omedelbara responsen samt återhämtningen från krisen. (Bruce et al. 2022).

Viktigt att belysa är emellertid att den större delen av de teorier som används inom krishanteringslitteraturen ofta är modeller som beskriver kris som en statisk företeelse med tydligt identifierbara faser. Vi menar istället att kris är ett högst dynamiskt fenomen där mindre kriser ständigt uppstår inom den större krisen, och krishanteringen bör därför också analyseras därefter. I linje med James & Perry Wooten (2022) menar vi att även när kriser sker på en global nivå så har ledare inom organisationer lokalt, möjlighet till att påverka utfallet då de stora kriserna förgrenar sig till mindre kriser inom mindre system.

Därför försöker vi i studien att belysa några av de mindre kriserna som uppstått under elkrisen och applicerar tidigare använda modeller och teorier för att på så sätt få ett jämförande och kompletterande perspektiv på tidigare forskning.

James och Perry Wooten (2022) menar också att en enskild ledare inte har förmågan att hantera eller fixa krisen själv, utan detta är insatser som kräver många olika perspektiv och kunskap från olika aktörer. Detta innebär dock inte att ledarens roll under kris är obetydlig. Tvärtom, det är trots allt ledarens roll att leda organisationen genom dess krishantering där ett dåligt ledarskap kan förvärra konsekvenserna av krisen (Demiroz & Kapucu 2012). Grint (2008, s. 13) belyser ytterligare ledarens roll under kris där han skriver "leadership, as i am defining it, is not a science but an art – the art of engaging a community in facing up to complex problems". Stora delar av den tidigare forskningen nämner också kommunikation som ett av de viktigaste verktygen i ett effektivt ledarskap under kris samt krishantering (Coombs, 2010). Faktum är att de flesta uppgifter som förknippas med ledarskap, förutsätter kommunikation (Heide & Simonsson, 2007). I linje med ledarskapsbegreppet, är kommunikation ett brett och vitt spretigt begrepp som innefattar många olika vetenskapliga discipliner. I denna studie har vi valt att se kommunikation som ett ledarskapsverktyg för effektiv krishantering.

Centrala aktörer i den pågående elkrisen är elföretagen. Likt världens stora krav på att hantera pandemin står nu elföretagen inför utmaningen att hantera elkrisen. Den senaste forskningen

inom ämnet kris och krishantering har nästan exklusivt behandlat ämnet kopplat till Covid-19 och hur olika företag och branscher hanterat pandemins specifika konsekvenser. Denna studie ämnar att ge ett komplementärare perspektiv på kris och krishantering till den senaste repetitiva forskningen för att lyfta blicken ovanför Covid-19. Vidare ser vi en tendens i den senaste forskning att man ofta applicerar tidigare teorier och modeller på naturligt orsakade kriser, exempelvis pandemier eller naturkatastrofer. Vi vill ge ett perspektiv på en mänskligt skapad kris där ilska, oro och förvirring som skapas hos allmänheten inte enbart landar hos de som påverkat eller orsakat krisen. Vi undersöker istället de aktörer som varken kunnat påverka eller bidra till krisens uppkomst, tillstånd eller konsekvenser, utan måste bara förhålla sig till den situation som råder, vilket vi anser saknas i den senaste forskningen.

Vi har i detta arbete fått tillgång till ett flertal svenska elleverantörer och elnätsföretag på den svenska elmarknaden. Företagen som vi analyserar är små eller medelstora företag i Sverige. Vår tillgång gör att vi har kunnat undersöka hur företagen tar sig an den rådande svenska elkrisen i form av krishantering med fokus på ledarskap och kommunikation. I samband med elkrisen står företagen nu inför stora utmaningar. Elkrisen har bland annat lett till en ökad oro bland konsumenter, kunder som inte kan betala, ökat intresse från media och allmänheten samt strategiska utmaningar för företagen att bibehålla positionering och existens.

Vi vill med denna studie komplettera tidigare forskning för att fånga upp de förgreningar som uppstår av stora kriser och applicera ett mer dynamiskt perspektiv, samtidigt bidra med nya kris- och krishantering insikter som lyfter blicken ovanför Corona pandemins repetitiva analyser.

### **1.3 Syfte**

Syftet med arbetet är att analysera hur ledningen hos svenska elföretag hanterar den rådande elkrisen. Studien avser att analysera hur organisationerna förbereder sig, agerar, samt förändras i samband med yttre omständigheter utanför deras kontroll. Arbetet undersöker vikten av en effektiv krishantering med fokus på ledarskap och kommunikation.

### **1.4 Forskningsfrågor**

- Hur arbetar ledningen i svenska elföretag för att hantera den rådande elkrisen?
- Hur viktig är en effektiv kommunikation till externa aktörer, medarbetare och kunder under kris?

## 2. Metod

### 2.1 Forskningsmetod

Studien ämnar att analysera hur organisationer inom elbranschen förberett sig, agerat samt förändrats i samband med yttre omständigheter utanför deras kontroll. Vi har valt att genomföra en kvalitativ flerfallsstudie där vi undersöker flera olika elföretag inom elbranschen. Den kvalitativa forskningsmetoden har som syfte att få en bild av respondenternas egna upplevelser, förklaringar och synsätt, för att genom detta kunna studera mönster i de frågeställningar vi söker svar på (Bryman, 2018). Enligt Patel och Davidson, (2019) lämpar sig kvalitativ forskning bäst när syftet är att undersöka och förstå sociala sammanhang, vilket vi anser passar bäst i vårt fokus på att förstå och få en bättre bild av ledarskap och kommunikation under kris.

### 2.2 Datainsamling

#### 2.2.1 Intervju

I arbetet genomfördes semi-strukturerade intervjuer. Syftet med att genomföra semi-strukturerade intervjuer var att samla information om hur ledare inom elföretagen själva upplever och uppfattar krisens utmaningar, påverkan och konsekvenser (Patel & Davidsson, 2019). Vidare deras sätt att arbeta och hantera en kris samt vilka åtgärder man implementerat för att minimera dess påverkan. Utöver att intervjua VD:ar på företagen hade vi även ett intervjutillfälle med VD:n för en av sverige elbranschorganisation då dessa fyller en viktig funktion för framförallt de mindre företagen som ofta är medlemmar. Genom att få ett perspektiv från en branschorganisation fick vi möjligheten att få en mer nyanserad bild av hur elmarknaden fungerar, den rådande situationen samt hur aktörer på elmarknaden nyttjar sitt medlemskap, framför allt under kris. Vidare har vi även intervjuat samtliga medarbetare i kristeamet och en extern mediakonsult hos ett av de större elföretagen för att få ett djupare perspektiv kring hur krishanteringsarbetet går till i praktiken, vad man väljer att prioritera samt medarbetares olika roller under kris. Vi har totalt intervjuat 12 personer från sex olika organisationer. En av respondenterna intervjuades två gånger i syfte att dela upp hans roll som VD och kristeamsledare.

Den semistrukturerade intervjuformen bygger framförallt på specifika teman där respondenten får stor frihet i sina svar. Detta gav oss möjlighet att både få en objektiv jämförelse mellan respondenterna samtidigt en mer personlig och spontan intervju (Bryman & Bell, 2017). Den valda intervjuformen kan också möjliggöra en mer avslappnad stämning vilket tillåter personen att prata på ett mer naturligt sätt och genom detta ge oss tillgång till mer detaljerad och rik information (Patel & Davidson, 2019). Då vi innan intervjutillfällena hade begränsad kunskap kring elföretags vardagliga arbete var intervjuformen hjälpsam med att fylla på med information och kunskap vi tidigare inte hade (Bryman & Bell, 2017).

Gemensamt med alla frågornas struktur var att de inledningsvis gick igenom respondenternas bakgrund i form av roll, ansvarsområde samt tid på företaget och i branschen. Vidare så fick alla respondenter möjlighet att beskriva sin syn på elkrisen, rådande situation i organisationen



och de konsekvenser som elkrisen skapat. De respondenter med VD-rollen fick sedan frågor inriktade på vilka proaktiva åtgärder som vidtagits, förändringar som gjorts och andra åtgärder man valt att prioritera samt varför. Deltagarna i kristeamet fick utöver detta även mer specifika frågor kring deras roll och ansvar i kristeamet.

VD:n för branschorganisationen fick också frågor kopplat till deras roll och ansvar på marknaden och hur man hjälpt sina medlemsföretag. Vidare ställdes även frågor kring hur hen upplever att medlemsföretagen generellt arbetar under elkrisen.

Intervjuerna genomfördes via Google Meet med båda eller en av författarna närvarande. Intervjuerna genomfördes digitalt för att göra det enklare för respondenterna att genomföra intervjuerna då de har haft ett hektiskt schema den senaste tiden och för att vissa av respondenterna inte arbetar på samma geografiska plats som författarna.

Vi spelade in intervjuerna för att förenkla transkriberingen. Efter transkriberingen färdigställdes så har inspelningsfilerna raderats. Företagen och de intervjuade personerna har valt att vara anonyma. Förutom att hålla respondenterna anonyma på grund av etiska skäl så beskriver även Bryman & Bell (2017) att det ger intervjupersonen utrymme att svara mer öppet.

Respondent	Plats	Datum	Längd	Företag	Roll
1	Videosamtal	26 september	57:16	Elleverantör	VD
2	Videosamtal	1 december	59:17	Elleverantör & elnätsföretag	VD
3	Videosamtal	5 december	38:41	Elleverantör	VD
1	Videosamtal	6 december	54:24	Elleverantör	Kristeam
4	Videosamtal	7 december	39:51	Elleverantör	Kristeam
5	Videosamtal	8 december	33:03	Elleverantör & elnätsföretag	VD
6	Videosamtal	8 december	52:37	Branschorganisation	VD
7	Videosamtal	9 december	24:53	Elleverantör	Kristeam
8	Videosamtal	12 december	34:22	Elleverantör	Kristeam
9	Videosamtal	14 december	47:34	Elleverantör	Kristeam
10	Videosamtal	21 december	47:15	Elleverantör & elnätsföretag	VD
11	Videosamtal	21 december	23:45	Elleverantör	Kristeam
12	Mail	Löpande	N/A	Extern konsult	Mediaexpert

Tabell 1. Här presenteras respondenternas roll och typ av företag. Vidare plats, datum och längd på intervju.

### **2.2.2 Sekundärdata**

Vi har valt att samla in sekundärdata i form av tidningsartiklar, information från företagen vi undersöker samt litteratur. Syftet med sekundärdatan var att samla information gällande elmarknaden, det aktuella företaget i studien, de olika utmaningar marknaden och företagen ställs inför under en kris samt tidigare data gällande krishantering. Vidare för att samla in tidigare relevant forskning och teori som ligger till grund för analysen av studien (Patel & Davidson, 2019).

### **2.3 Urval**

För att hålla arbetet relevant har vi valt respondenterna utifrån några olika kriterier, vilket inom forskning kallas för målstyrt urval (Bryman & Bell, 2017). Då vårt syfte har varit att studera krishantering har vi valt respondenter som i dagsläget opererar i en aktuell kris. I detta arbete så är det elkrisen 2022 som vi refererar till som den rådande krisen och det är oberoende vad respondenterna anser vara en kris.

Valen av de företag som vi intervjuat baserades dels på storlek då det i vår mening var rimligt att få perspektiv från både större och mindre aktörer på marknaden. Genom att intervjua ledare från företag med olika storlekar kunde vi få en bild av eventuella skillnader rörande utmaningar och krishanteringsaktiviteter baserat på företagets storlek. Då storlek på företagen kan komma att påverka respondenternas svar ansåg vi att detta var den bästa vägen inom ramarna för vårt arbete (Bryman & Bell 2017). Definitionen av stora eller små elbolag har vi valt att basera på företagets omsättning efter Eu-kommissionens definition av små och medelstora företag. De större bolagen har en omsättning över 50 miljoner euro, medan de små och medelstora elföretagen har en omsättning som är mindre än 50 miljoner euro (Eu-Kommissionen, 2022).

Vi har valt respondenter i ledande positioner då vi ansåg att det helhetsperspektiv som de besitter kunde ge oss en mer realistisk bild över det som sker samt vilka olika roller medarbetare på företagen har. Förutom insikter från ledarna inom företagen fanns det även möjlighet att få tillgång till fler viktiga personer inom vissa organisationer involverade i krishanteringen vilket Bryman och Bell (2017) benämner som snöbollsurval. Fördelen med denna teknik är att det går att nyttja personen i fråga samtidigt hitta kopplingen mellan fler individer i ett nätverk. Risker med att bara intervjua en person, ledaren i vårt fall, är att man endast får ett perspektiv (Bryman & Bell, 2017). För att minimera denna risk har vi också intervjuat samtliga medarbetare i ett kristeam på ett av företagen, en extern media- och kriskonsult till kristeamet samt VD:n på en branschorganisation. Kristeamets deltagare kunde ge oss en bättre bild av krishanteringsarbetet samt deras syn på krisledarskapet. Vidare möjliggjorde den externa konsulten ett utomstående perspektiv samt expertkunskap inom området studien avhandlar. VD:n för branschorganisationen intervjuades för att ge oss ett bättre helhetsperspektiv över de mindre företagens utmaningar under krisen samt komplettera med perspektiv som ledarna på de mindre företagen inte belyst (Bryman & Bell 2017). Även Palinkas et al. (2013) belyser att denna komplettering av det ursprungliga urvalet ger oss en möjlighet att belysa skillnader i de olika företagens arbetssätt.

Sammanfattningsvis består urvalet av ledare från två större företag, fyra mindre företag, sex medarbetare i en av de större organisationernas kristeamen, en extern media- och kriskonsult samt en VD från en branschorganisation.

## **2.4 Bearbetning av material**

Intervjun genomfördes digitalt via Google Meet och spelades även in genom ljudfil på datorn. Intervjun transkriberades därefter för att möjliggöra en mer detaljerad analys av intervjun samt närmare hitta intressanta infallsvinklar och teman (Bryman & Bell, 2017). Det inspelade materialet har raderats efter färdigställande av transkriberingen för att minimera risken till att materialet sprids vidare eller glöms bort. Sekundärdatan som samlats in har också anonymiserats då den kan leda till att respondenternas anonymitet inte upprätthålls (Bryman & Bell, 2017).

## **2.5 Etiska övervägande**

Det finns i huvudregel fyra krav vad gäller forskningsetik för att ta fram så trovärdig information som möjligt (Patel & Davidson, 2019). Dessa innefattar (1) Informationskravet där forskaren skall informera de berörda kring studiens syfte, (2) Samtyckeskravet, som innebär att alla deltagare i undersökningen har rätt att bestämma över sin egna medverkan, (3) Konfidentiellkravet som belyser vikten av att ingående personer ska ges största möjliga konfidentialitet vad det gäller personuppgifter samt annan känslig information, och (4) Nyttjandekravet som betyder att den insamlade informationen endast får användas i forskningens ändamål (Patel & Davidson, 2019).

Respondenterna har tydligt i förhand fått all information rörande studien och dess syfte. Detta innefattade också information kring att medverkan var frivillig samt att respondenterna, när som helst, kan stoppa intervjun och avbryta sitt deltagande. Vidare gav respondenterna muntligt samtycke innan intervjun genomfördes. Detta finns även med i den inspelning som gjordes av intervjun. Studien berör inte känsliga personuppgifter, som enligt Vetenskapsrådet (2017) innefattar bland annat etniskt ursprung, politiska åsikter och religiös övertygelse, eller personuppgifter enligt 21 § personuppgiftslagen, och uppgifter om lagöverträdelser. Detta eftersom respondenterna valt att vara anonyma. Författarna har till den gräns det går, aktivt arbetat med att försöka hålla intervjuobjekten och företagen anonyma.

Avslutningsvis så har den insamlade informationen i form av inspelad intervju endast används i själva studien. De inspelade filerna samt transkriberingen har också vid färdigställandet av arbetet raderas permanent i syfte att upprätthålla respondenternas anonymitet samt uppfylla nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2019).

### **3. Teoretisk referensram**

#### **3.1 Kris och krishantering**

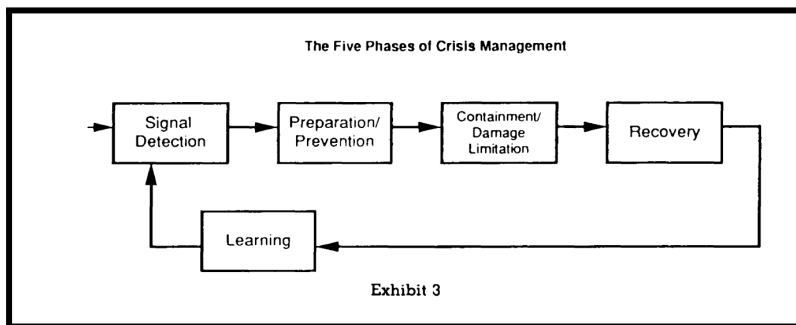
Kris kommer i olika former som till exempel: pandemier, naturkatastrofer, terroristattacker, finanskriser eller elkriser. (Boin et al. 2016). Dessa olika fenomen har enligt Boin et al. (2016) gemensamt att de skapar situationer där det inte finns direkta svar på orsak och lösningar, då det inte finns tillräcklig med information gällande situationen. Bristen på information kan bero på att det inte finns någon information, att den är opålitlig eller inte färdigställd. Detta leder i sin tur till att förutsättningar för beslutsfattare i olika områden blir väldigt svåra. Alltså kan då kris beskrivas av tre komponenter vilka är: hot, osäkerhet och brådskande karaktär (Boin et. al. 2016). Boin et. al. (2016) menar att en kris kan beskrivas som en händelse, med ett seriöst hot mot ett samhälles normer och värderingar, där det råder en tidsbegränsning samt en hög osäkerhet kring beslutsfattande. Bristande i denna definition av kris är att den begränsar sig enbart till större samhällsfenomen och missar perspektivet av kris hos enskilda organisationer eller mindre grupperingar. Trots att elkrisen i allra högsta grad kan beskrivas som ett större samhällsfenomen och seriöst hot mot ett samhällsnormer, orsakar elkrisen mindre kriser exklusiva för vissa specifika organisationer.

Tidigare forskning gällande krisbegreppet har en tendens att komma till slutsatsen att kriser kan försvinna så länge de olika involverade aktörerna agerar. Detta gör att begreppen kris och krishantering är tätt sammankopplade (Boin et al. 2016). Likheten mellan kris och krishantering är att de är händelser som kommer i olika faser. Generellt används: Före-, under- och efterfasen. Skillnaden kommer i form av att krisen är självaste hotet och krishantering är processen där skadorna minimeras (Coombs, 2007). Krishantering är då, enligt Coombs (2007), den process som en organisation går igenom för att förhindra och minimera de eventuella skadorna som en kris kan åstadkomma. Krishanteringens syfte är att vara en av de fundamentala elementen i en organisation för att garantera dess överlevnad. Krishanterings-begreppet som vi hanterar i arbetet är vad som på engelska kallas för "Crisis Management".

##### **3.1.1 Krisens olika faser**

Vi kommer att använda oss av Pearson och Mitroffs (1993) teori om krisfaser. Detta är en av de tidigaste studierna som analyserat kris utifrån faser kompletterat med ett ramverk för hur organisationer ska arbeta med krishanteringen kontinuerligt. Tidigare ansågs en kris vara en händelse som man analyserade i efterhand. Dagens forskning är fortfarande mestadels fokuserad på kriser som en händelse och inte en kontinuerlig process (Williams et al., 2017). Vi anser därför att denna teori är en bra utgångspunkt för jämförelse mellan tidigare teori och nutida praktik.

Enligt Pearson och Mitroff (1993) har nästan varje kris fem distinkta faser som en organisation går igenom under tider av kris. Faserna visas i figur 2.



Figur 2: The five phases of crisis management (Pearson & Mitroff, 1993, s. 53)

Pearson och Mitroff (1993) beskriver hur nästintill varje kris lämnar tidiga spår av varningssignaler. Den första fasen handlar just om arbetet för att hitta dessa varningssignaler. Då mängden information i detta stadiet ofta är väldigt omfattande skapar detta utmaningar för företag och organisationer att avgöra vad som är relevant och inte. Att upptäcka en varningssignal gör att organisationer kan lösa problem istället för att hantera kriser. Pearson och Mitroff (1993) fann i sin studie att företag och organisationer som ständigt undersöker och granskar sin verksamhet och omvärld för potentiella problem eller utmaningar hade ett framgångsrikt arbete i krisens första fas.

Krisens andra fas har i syfte att agera på de tidigare varningssignaler som man har detekterat samt bygga upp en grund för att undvika eller hantera kriser. Teorin indikerar att de bäst förberedda organisationerna inte följer principen “om det inte är trasigt, fixa det inte” vilket innebär att agerandet ska påbörjas innan krisen eller problemet uppstår. De bäst förberedda organisationerna gör så mycket som möjligt i denna fas för att i första hand förhindra att krisen ens uppstår. Förberedelser som används i en framgångsrik krishantering innefattar enligt Pearson och Mitroff (1993) ett systematiskt arbete med kristeam, kristräning och simulationer.

När den tredje fasen inträffar har krisen kommit till en punkt där den inte längre går att undvika. Fokus här skall vara att isolera krisen genom att inte tillåta den påverka delar av organisationen som initialt är ohotade. I detta steg ska organisationer implementera och utföra olika process och planer som utvecklats i den tidigare fasen. Pearson och Mitroff (1993) menar att skadebegränsnings mekanism och aktiviteter praktisk taget är omöjliga att uppfinna i detta stadiet, i krisens hetta. Genom att vara tillräckligt förberedd kan man istället lägga tid och resurser på att säkerställa att de befintliga mekanismer och skademinimerande procedurer är på plats och tillräckligt effektiva.

När krisen är förbi handlar det om att se över återhämtningen på lång och kort sikt. Det gäller att analysera och se över vad som ska prioriteras för att komma tillbaka till en normalnivå. När återhämtningsfasen är över går organisationer in i en lärandeprocess där de kollar tillbaka på krisen för att lära sig vad de kan göra annorlunda till nästa gång. Pearson och Mitroff (1993) förklarar att många organisationer undviker detta steg då de vill glömma bort dåliga perioder. Detta är ett misstag då företag missar att samla information och lärdomar i syfte av att utvecklas för att undvika stora förluster i framtiden.

### 3.2 Ledarskap under kris

Begreppet ledarskap kan vid en första anblick ses som rätt okomplicerat, odelat och begripligt. Faktum är dock att begreppet under flera decennier varit omdebatterat, och en enda definition av ledarskap existerar inte. Grint (2010) beskriver i boken ”Leadership – A very short introduction” att det finns fyra vanliga perspektiv man brukar utgå från när man definierar ledarskap. Antingen ser man ledarskap utifrån en person, en position, en process eller ett resultat.

Grint (2010) menar att det inte finns någon mening i att strida kring vilken definition som är rätt eller fel, det viktiga är istället att ha en förståelse kring vilket typ av perspektiv av ledarskap som man utgår från när ämnet väl diskuteras.

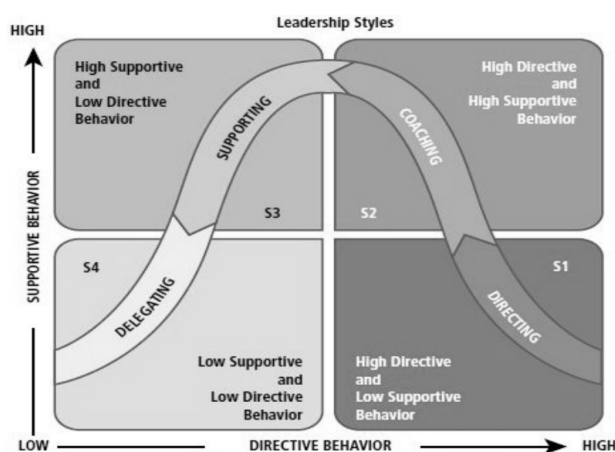
Något som den mesta ledarskapslitteraturen emellertid är överens om, är att ledare inte existerar utan följare. “...this might be the simplest definition of leadership, ‘having followers’.” (Grint, 2010, s. 2). Även Sawyer, Padilla & Lunsford (2018) menar att man inte enbart bör utgå från själva ledaren när man analyserar ämnet, utan att det krävs ett integrerande perspektiv där följare och miljö bör vara ömsesidiga aspekter. Ledarskap bör då ses som en social process där det sker en ständig interaktion mellan ledaren, följarna samt dess miljö och sammanhang. Vidare menar man att tid är en viktig aspekt som bör tas i beaktande. Man ser ledarskap utifrån en dynamisk tidsram, där ledarskap inte är ett statiskt fenomen (Sawyer, Padilla & Lunsford, 2018). Vi har med utgångspunkt i denna studie därför valt att utgå från ett mer holistiskt perspektiv av ledarskap, innefattande ledaren, följarna samt dess miljö och sammanhang.

En kris påverkar både den sociala miljön som ledaren verkar i samt de processer, resurser och strategier som måste användas av ledare för att lösa krisen (Mumford et al., 2007). Coombs (2007) menar att krisledarskap är en ledares försök att identifiera en organisations svagheter och ömma punkter, för att på så sätt genom planering och kommunikation, förhindra att krisen inträffar eller framförallt reducera dess konsekvenser. Många menar även att det är i kris som ledarskapet har verklig betydelse för organisatorisk prestation. Caulfield (2018) har istället ett annat synsätt på krisledarskap, som han menar är ett förlopp där människor motiveras till att arbeta tillsammans. Faktum är att människors uppfattning av behovet av en ledare ökar under krisförhållanden, vilket också resulterar i att en ledares påverkan på människor också ökar under kris (Mumford et al., 2007). Detta innebär att konsekvenserna för krishantering under ett dåligt ledarskap kan bli enorma, till och med förvärra konsekvenserna av krisen (Demiroz & Kapucu 2012). Förändringarna som uppstår på grund av krisen har oavkortat en stor inverkan på ledarskapet som krävs för att uppnå en effektiv ledning och krishantering då kriser medför litet utrymme för reflektion och kräver snabba beslut och flexibilitet (Klann, 2003). Enligt Larsson (2014) är en av de viktigaste faktorerna att kunna göra avvägningen och veta när man bör bibehålla existerande rutiner och mallar, samt frångå för dessa för att ge ytterligare handlingsutrymme. Det finns många olika ledarskapsteorier som man skulle kunna utgå från vid analys av ledarskap under kris. Vi har i arbetet valt att använda oss utav modellerna för, situationsanpassat ledarskaps och

transformativt ledarskap då vi anser dessa som mest relevanta för studien och ger oss ett mer holistiskt perspektiv.

### 3.2.1 Situationsanpassat ledarskap

Inom organisations- och ledarskapsteori är modellen för situationsanpassat ledarskap frekvent använt. Teorin menar att vissa typer av ledarskapsstilar passar bättre i vissa typer av situationer och att en bra ledare är den som kan anpassa rätt ledarskapsstil vid rätt situation och sammanhang (Blanchard & Hersey, 1996). Modellen presenterar fyra olika typer av ledarskapsstilar, *styrande*, *coachande*, *stödjande* och *delegerande*, som passar i olika situationer beroende på om situationen är uppgifts- eller relationsbaserade. De fyra ledarskapsstilen skiljer sig framförallt åt genom mängden styrande beteende i förhållande till stödjande beteende (Blanchard & Hersey, 1996).



Figur 3: Situational Leadership (Northouse, 2016, s. 95)

Den delegerande ledarskapsstilen lägger framförallt fokus på självständighet hos medarbetarna och innebär både ett lågt styrande och stödjande beteende. Denna typ av ledarskapsstil passar bäst för medarbetare med hög erfarenhet och mognad. Den stödjande ledarskapsstilen passar istället bäst för följare som kanske besitter rätt erfarenhet och mognad men saknar självförtroendet att utföra vissa uppgifter. Den stödjande ledaren har ett högt stödjande beteende och lågt styrande beteende där medarbetare får vara med att ta beslut men kräver en hel del support från ledaren.

Den coachande ledarskapsstilen innebär både ett högt styrande- samt stödjande beteende där ledaren ger tydliga instruktioner men där medarbetare också uppmuntras till att komma med idéer och förslag. Slutligen har vi den styrande ledarskapsstilen vilken har högt styrande men lågt stödjande beteende där fokus ligger på att tydligt definierade roller och uppgifter, och passar bäst för oerfarna medarbetare.

Blanchard och Hersey menar att man i pressade situationer, som en kris, bör fokusera mer på uppgifter, än relationer, där en mer *coachande*- och *styrande ledarskapsstil* passar bäst.

Viktigt att poängtera är även att det inte enbart är situationen som avgör vilken ledarskapsstil som passar bäst, utan även vilka som är följarna. Beroende på exempelvis följarens erfarenhet

och tid i organisationen, är avgörande faktorer på hur följaren ska ledas. Detta innebär då att olika följare bör ledas olika, trots samma situation (Blanchard & Hersey, 1996). Modellen kommer, i studien, att användas för att få en bild av ledarskapet de olika ledarna använder sig av under tid av kris samt jämföra dessa för att hitta gemensamma nämnare. Vidare är modellen ett tydligt ramverk för att ge oss indikationer på förändring i ledarskapet då nya oförutsägbara situationer uppstår och varför vissa situationer kräver olika ledarskapsbeteenden.

### **3.2.2 Transformativt ledarskap**

Transformativt ledarskap är en modell som innebär att ledaren sätter sina medarbetares intressen i fokus. Den transformativa ledaren skapar acceptans och medvetenhet för gruppens syfte och uppdrag samt arbetar för att få gruppen att se bortom sitt eget intresse för gruppens bästa. Genom att involvera, inspirera och motivera medarbetare lyckas man skapa en miljö som lyfter både medarbetare och ledare till en högre nivå av engagemang och värderingar. Man menar att människor drivs lika mycket av inre faktorer som yttre faktorer, exempelvis belöningar.

Enligt Bass (1990) så finns det flera olika sätt som ledaren kan uppnå detta resultat, då att inspirera genom att vara karismatisk, möta varje enskildes känslomässiga behov samt intellektuellt stimulera medarbetare. Karisman skapas genom att förse medarbetare med en tydlig vision, inge stolthet samt vinna respekt och förtroende. Vidare så inspirerar ledaren genom att kommunicera höga förväntningar, uttrycka organisationens syften på ett enkelt sätt samt använda symboler för att fokusera insatser. Att intellektuellt stimulera medarbetare bygger på att främja intelligens, rationalitet och noggrann problemlösning. Viktigt för det transformativa ledarskapet är också att ha individuell hänsyn där man ger varje medarbetare uppmärksamhet och coachar, rådger och behandlar alla individuellt. Trots att det går att beskriva det transformativa ledarskapet utefter specifika egenskaper så handlar det i stor utsträckning om samspelet mellan ledare och medarbetare där målet är att möjliggöra för varje enskild medarbetare att nå sin fulla potential (Bass, 1990).

## **3.3 Kriskommunikation**

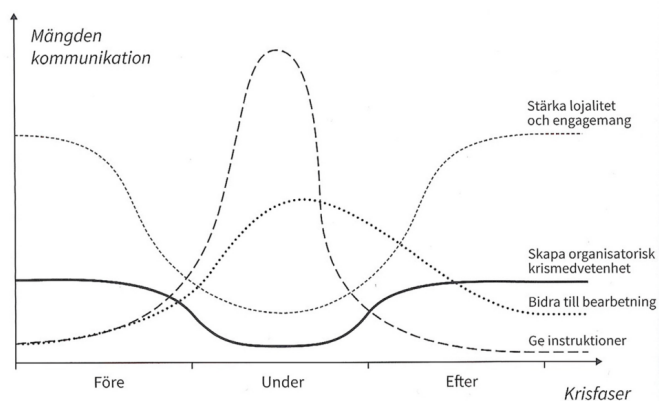
Kommunikation är en vital aspekt under kris och bör vara en integrerad del av krishantering. Kriskommunikation beskrivs av Heide och Simonsson (2016) som den kommunikation som sker inom en organisation i samband med en kris. Det finns olika typer av kommunikation i kris som riktar sig till olika aktörer samt under krisens olika faser.

### **3.3.1 Intern kriskommunikation**

Den interna kommunikationen, är den kommunikativa processen som sker mellan chefer och medarbetare, samt mellan medarbetare och medarbetare under samtliga faser av krisen (Heide och Simonsson, 2016). Man menar också att olika typer av information krävs vid olika faser och fyller olika typer av syfte. Förekriskris fasen bör innefatta kommunikation som skapar krismedvetenhet och lojalitet bland medarbetarna där man skapar en känsla av trygghet för bästa möjliga krishantering. Att vara väl förberedd genom att upptäcka och kommunicera varningssignaler är någon som stärker detta.



När krisen väl är ett faktum bör fokus då istället ligga på instruktioner och kommunikation till de som drabbats av krisen. Efter krisen när det värsta nu har lagt sig skall fokus återigen inrikta sig på att skapa lojalitet och engagemang. Information om de åtgärder som vidtagits ska tydligt förmedlas. Vi har valt Heide och Simonsson (2016) teori för att möjliggöra ett mer holistisk perspektiv på krishantering och kriskommunikation, då teorin delar upp dessa företeelser i olika statiska faser. Detta ger oss ett tydlig ramverk, som även är kopplat till de andra teorierna, där vi har möjlighet att jämföra teorins förklaring av intern kriskommunikation med den insamlade empirin.



Figur 4: Intern kriskommunikation över tiden (Heide och Simonsson, 2016, s. 61)

### 3.3.2 Extern kriskommunikation

En annan viktig del i kommunikationen under kris innefattar även den kommunikation som rör externa aktörer. Utmaningen här ligger i att dra gränsen vart den interna organisationen slutar och den externa börjar (Heide och Simonsson, 2016). Externa aktörer innefattar både leverantörer, kunder samt media som den allmänna befolkning kan komma att ta del av. Coombs (2007) beskriver i artikel "Crisis Management and communication" en slags guide i hur extern kommunikation bör skötas under de olika faserna av kris. Han skriver att de bästa metoder för krisförberedelse och kommunikation börjar med en krishanteringsplan och en krishanteringsgrupp vars ansvar är att sköta den externa kommunikationen. Han menar att krishanteringsgruppen bör bestå av duktiga talespersoner som genom mediaträning bör vara väl förberedda på att hantera frågor från media.

Vidare så bör organisationen i fråga ha förberett den kommunikation som skall ske under krisen. Mallar bör tas fram där nyckelinformation snabbt kan infogas för en effektiv kommunikation och respons.

När krisen väl har inträffat så menar Coombs (2007) att den befintliga krisforskningen ofta delar in den kommunikativa krisresponsen i två delar (1) den initiala krisresponsen och (2) ryktesreparation och beteende avsikter.

Praktikerfarenhet och akademisk forskning har kombinerats för att ta fram en tydlig uppsättning riktlinjer som lyder: (1) var snabb, (2) var korrekt, and (3) var konsekvent. Här menar man också att kriskommunikationsförberedelser kommer underlätta för ledning att

uppfylla dessa riktlinjer. Vidare så innefattar kommunikationen under kris ett kontinuerligt arbete kring ryktereperation. Strategierna för detta varierar beroende på hur mycket man tar emot offer för den specifika krisen, vilket innebär att responsen fokuserar mer på att hjälpa offren än på att tilltala organisatoriska frågor. Avslutningsvis så återgår organisationen till "business as usual" i efterkris fasen där krisen inte längre är av samma fokus för ledningen. Däremot så kräver kriskommunikationen fortfarande uppmärksamhet om man bör fortsätta med en viss mängd av ryktesreparationen och uppföljningskommunikation (Coombs, 2007). Då Coombs (2007) beskriver vikten av att ha ett kristeam och en talesperson ansåg vi att hans externa kriskommunikations teori var mest lämplig för vårt arbete. Vi har, som nämnt i metoden, tillgång till just dessa delar av ett företag vilket gör denna teori högst relevant för studien.

## 4. Empiri

### 4.1 Synen på elkrisen

Trots att samtliga av respondenterna på ett eller annat sätt bekräftade att vi just nu befinner oss i en elkris så fanns det olika inställningar till kris inom branschen och dess konsekvenser beroende på vilken typ av aktör i branschen man tillhör, storlek på organisationen samt dess ägarstruktur. De intervjuade personerna tillhörde organisationer som antingen var elleverantör, elnäts företag eller branschorganisation. Samtliga av organisationerna, med undantag för branschorganisationen, arbetar med leverans av el till kund och var antingen ägda av en större koncern, en ekonomisk förening eller en kommun. Vissa av de intervjuade organisationerna arbetade också med elnätsverksamhet vilket påverkade deras analys av rådande situation.

VD:n för en av de större elleverantörerna som vi intervjuade menar att krisen triggades av Rysslands invasion av Ukraina. Däremot spelar andra aspekter in i den rådande situationen så som att Tyskland stängde ner kol- och kärnkraftsverksamhet med förhoppningen att importera rysk gas. I och med de sanktioner som resten av Europa åberopade Ryssland kapade man denna gastillförseln. Utöver detta menar respondenten att nedläggningen av kärnkraftverk i Sverige också bidragit då det inte funnits kommersiella grunder för att bedriva kärnkraftsverksamhet på grund av skatter. Flera av respondenterna instämmer med denna bild av vad som var katalysatorn och varför svenska elmarknaden ser ut som den gör i dagsläget. Den större majoriteten av respondenter nämner nedläggningen av kärnkraft som en av de stora anledningarna, men vill också belysa att det krävs en bred elproduktion av många olika kraftslag.

De mindre aktörerna instämmer om att Sverige just nu befinner sig i en elkris men menar att man arbetar i en bransch som är van vid kris.

"...branschen lever konstant med kris." (Respondent 2, 2022)

I och med att de mindre aktörerna också bedriver elnätsverksamhet är man därför påverkad av yttre faktorer såsom väderförhållanden då man också arbetar med den fysiska delen av

elmarknaden. Däremot motsätter sig en av VD:arna för en av de större elleverantörerna att branscher konstant är i kris då dem inte på samma sätt påverkas av dessa typer av kriser.

## **4.2 Krisens varningssignaler och konsekvenser**

### **4.2.1 Ökat tryck på kundservice och kunskap hos konsumenter**

I samtliga intervjuer råder det ingen tvekan om att den nuvarande elkrisen har fått stora konsekvenser för dagens elföretag. En av de mest tydliga påföljderna av elkrisen respondenterna belyser har varit det ökade intresset hos allmänheten för el som produkt.

*“...el är inte längre är en lågintresseprodukt, vilket det har varit tidigare. När media uppmärksammar elmarknad så som de gör när priserna går upp och ner, så skapas det ett helt annat intresse och förståelse bland gemene man.”* (Respondent 4, 2022)

Flera av de intervjuade beskriver hur el tidigare varit en lågintresseprodukt, som konsumenterna bara förväntade sig skulle finnas. I och med elkrisen har kunder blivit alltmer kunniga vad det gäller elbranschen och ställer allt högre krav på företagen att kunna besvara frågor, både vad det gäller den generella elmarknaden och dess utveckling, men också kring kundens privata konsumtion. Utmaningar att hantera detta blir också att information från politiker och myndigheter ofta når företagen och dess anställda samtidigt som allmänheten, vilket ställer ännu högre krav på en effektiv intern kommunikation. Flera av de intervjuade beskriver svårigheten i att hitta en bra balans i att kunna beskriva den komplexa elmarknaden på ett tillräckligt enkelt sätt, men också kunna ge en detaljerad beskrivning. Samtliga respondenter beskriver också en stor ökning av kunder som kontaktar sina elleverantörer i ren oro på grund av den negativa prisutvecklingen på marknaden.

### **4.2.2 Finansiella utmaningar**

De höga priserna på el har också skapat en del finansiella utmaningar för våra respondenter. Denna finansiella osäkerhet bygger framförallt på den volatila marknaden och svårigheter i att kunna göra relevanta antaganden för framtiden vad det gäller priser, utbud, efterfrågan och kundbeteenden. I grund och botten så måste elleverantörerna köpa in el som kunder sedan betalar för, vilket skapar likviditetsutmaningar när priserna blir så höga att kunder i vissa fall inte kan betala. En av respondenterna beskrev också att de höga priserna på el även ökar risken för kundförluster. Respondenten hänvisar till SIFO och säger att ungefär var femte kund har bytt elbolag bara det senaste året.

Ett av de mindre bolagen med ägarstruktur i form av ekonomisk förening som också bedriver elnätsverksamhet beskriver potentiella finansiella utmaningar. Hen menar att när dem transporterar el genom deras ledningsnät uppstår det förluster i transformeringen och överföringen. Då dessa förluster också måste produceras, levereras och betalas, ökar även dessa när priset på el går upp.

### 4.2.3 Ökat intresse från media

Ett av de intervjuade företagen beskriver också en helt ny mediesituation, än vad man tidigare har sett. En av respondenten från företaget beskriver att mediebevakningen av företag på elmarknaden ökat markant. Krisen och det höga priserna har kommit att bli högt nyhetsvärde för allmänheten som genererar mycket klick och annonsintäkter. I och med detta är man som företag tvungen att ständigt vara på sin vakt då media helt plötsligt börjat ställa väldigt mycket frågor. Då elbranschen, enligt många av de intervjuade, i allra högsta grad är en förtroendebransch, kan ett nyhetsinslag eller artikel som sätter företaget i dåliga dagar vara förödande för företagets varumärke. Samtliga av de sex intervjuade på företaget beskriver en situation där man ständigt måste vara uppmärksam för att ligga steget före samt hantera medieinslag på ett bra sätt.

### 4.2.4 Varumärkesutmaningar

Enligt samtliga respondenter har prisökningen på el lett till ett kundklimat där elkonsumenter lägger större fokus på val av leverantör, ställer högre krav samt är under kris mer benägna att byta elleverantör. Framförallt hos de vinstdrivande elföretagen som vi intervjuat har det skapats utmaningar i den positionering och varumärkesbyggande man tidigare ägnat sig åt. Några av de intervjuade företagen har tidigare valt att positionera sig som utmanare på elmarknaden med fokus på att vara det billigare alternativet. Några av respondenterna menar att denna typ av positionering inte är tillräcklig för att motivera kundens val av elleverantör under den rådande situationen. I och med att priserna har stigit blir det också svårt att positionera sig som det billigare alternativet. Vidare så menar en respondent att det å ena sidan blir svårt för företaget att bibehålla den positionering man byggt upp då kundförväntningarna förändrats, samtidigt som man vill fortsätta kunna sticka ut och vara lite "edgy" i sin kundkommunikation.

## 4.3 Generell krishantering och nyckelåtgärder

### 4.3.1 Kristeam

Ett av de intervjuade bolagen har sedan en tid tillbaka, på initiativ från ledning och koncernen implementerat ett kristeam som samlas när man ser en varningsflagga eller risk för potentiell problem. Då inleder teamet krisarbetet direkt för att på så sätt försöka undvika att krisen ens skall bryta ut. Kristeamet finns både till i förebyggande syfte, men också för att lösa pågående kriser aktivt. Samtliga av personerna i kristeamet menar att själva elkrisen inte är en kris som man aktivt och kontinuerligt arbetar med i kristeamet, men att denna har lett till andra mindre kriser som man använder kristeamet för att hantera. I och med den ökade granskningen och bevakningen av media, har kristeamet var till stor nytta under pågående elkris. Kristeamet består idag av följande fem ordinarie roller samt två icke ordinarie roller.

**Kristeamledare:** Kristeamleaderns roll är att vara ytterst ansvarig för kristeamet och tar beslutet om att kristeamet skall samlas vid en potentiell kris. Trots att kristeamledaren idag också är VD för företaget så har rollerna egentligen ingenting med varandra att göra. Däremot ser kristeamledaren vissa praktiska fördelar med att ha båda rollerna vad det gäller beslut samt ledarskap.

**Whiteboard logger:** Dennes uppgift är att dokumentera allt som händer, sägs och beslutas på en whiteboard för alla deltagare att se. Syftet med rollen är att kunna få en överblick av allt som hänt samt att senare kunna gå tillbaka till under krissituationer när exempelvis stressnivå ökar. VD:n som tillsatte rollen menar att denna roll kräver en person som är duktig på att lyssna, prioritera rätt saker samt har en bra struktur.

**Action logger:** Likt tidigare nämnda roll så har kristeamets action logger i uppgift att skriva ner alla aktiviteter som dem beslutar om och sedan behöver följa upp.

**Spokesperson/talesperson:** Kristeamet har en talesperson som i första hand talar för företaget utåt. Denna person finns också som presskontakt om exempelvis media skulle söka företaget.

**Stakeholder Owner (Frågor och svar):** Denna person ansvarar för alla intressenter och vilka av dessa man måste kommunicera med vid given krissituation. Rollen innebär att man jobbar med frågor och svar som de involverade intressenterna kan komma att ställa. Detta är ett sätt för kristeamet att arbeta proaktivt och undvika oförutsägbara händelser.

**Subject Owner:** Denna roll är inte en ordinarie roll i kristeamet och finns till för att täcka saknad kompetens och information vid behov. Om en specifik kris exempelvis handlar om något som brustit i företagets försäljning så tar man in försäljningschefen att fylla denna roll.

**Extern konsult:** Större delen av de kriser som kristeamet behandlar är ofta kopplade till media. Företaget arbetar därför med ett externt företag som både agerar kris- och medierådgivare. Man tar därför ofta in en extern konsult som agerar mediaexpert och som genom erfarenhet vet hur journalister tänker och hur man skall besvara dessa.

Samtliga deltagare i kristeamet menar att teamet fyller en viktig roll i företaget och ledningens beslutsfattande där man hellre samlar teamet tidigt i onödan för att förhindra potentiell kris.

Kristeamet tränas en till två gånger per år för att vara redo när potentiell kris slår in. Detta gör man tillsammans med ett externt konsultföretag som simulerar ett fiktivt men realistiskt scenario. Kristeamet låser in sig i ett rum och får sedan i uppgift att lösa den fiktiva situation utifrån de ramverk som finns. Krishanteringens filmas och analyseras sedan tillsammans med kristeamet och de externa konsulterna. Medarbetarna i kristeamet menar att krishantering främst handlar om att göra riskbedömningar och att ta snabba genomtänkta beslut utifrån rådande situation där samtliga deltagare diskuterar fram hur man skall agera. Deltagarna berättar att det oftast blir gemensamma beslut som lägger grund för de insatser ledning implementerar men att kristeamsledaren och VD:n i slutändan har sista ordet. Det är även kristeamsledaren som beslutar om kristeamet skall samlas och när det skall stängas ned.

### 4.3.2 Riskanalys

VD:n på ett av de andra större bolagen beskriver att ledningen inom deras organisation arbetar utefter fyra stycken riskgrupper som man menar bör vara generella för alla elbolag. Tre av de fyra riskerna är direkt resultatpåverkande och dessa menar man har blivit speciellt viktiga nu i och med att sannolikheten för risk har ökat. VD:n säger att det räcker att en av riskerna fallerar för att det skall vara omöjligt att driva företaget vidare.

#### 1. Risken för kundförlust

I och med den rådande elkrisen har fakturan till kund blivit tre till fyra gånger större än vad den tidigare har varit vilket ökar risken för kundförluster. Ledningen arbetar med att förebygga detta genom att ta ut depositioner hos företagskunder som får dålig scoring. Man behöver då tigha till sina kravflöden och snabbt identifiera kunder som inte kan betala.

#### 2. Risk för snabbt ökande kundtryck

Eftersom företaget också är en anvisningsleverantör till nätägare innebär detta att dem får kunder i knät om det skulle gå dåligt för någon av elhandlarna på marknaden. Detta medför att kunder väldigt snabbt behöver komma in i deras processer som måste kunna hantera detta. Det skulle också ha nyttoeffekt in i den tredje risken.

#### 3. Likviditetsrisk

Eftersom företaget i förväg köper och betalar för elen som kunder använder finns det risk för likviditets utmaningar. De ökade priserna som är en konsekvens av den rådande elkrisen har lett till att likviditetsfrågan blivit allt mer relevant. Företaget ligger ute med elhandeln i 58 dagar som mest.

#### 4. Kundupplevelse risk

Under rådande elkris har ungefär var femte kund bytt elbolag det senaste året säger VD:n och hänvisar till siffror från SIFO. I och med de enorma rörelserna på marknaden är det viktigt för företaget att hänga med för att vara relevanta och skapa en så bra kundupplevelse som möjligt. Kundupplevelsen påverkas i allra högsta grad av att dem inte följer upp och hanterar de rörelserna som sker på marknaden.

### 4.3.3 Krishanteringsplan

Trots att endast ett av de intervjuade bolagen har ett kristeam på plats så ser vi andra typer av åtgärder hos några av de intervjuade. Ledningen i en av organisationerna som vi intervjuade har en krishanteringsplan som dem följer vid eventuell kris. Denna plan innefattar i grunden tre olika scenarion:

**Medarbetarkris:** innebär om något skulle hända en eller flera medarbetare. Detta kan dels innefatta att flera medarbetare eventuellt blir sjuka samtidigt eller att någon medarbetare hastigt skulle gå bort. Eftersom företaget arbetar med fysiska elprodukter, menar man att det gäller att vara förberedd på det värsta, att någon förolyckades på arbetstid i arbetet.

**Nätstörning:** I och med att företaget i fråga också har en elnäts verksamhet menar respondenten att det är viktigt att planera för hur man skall hantera större strömavbrott. Detta kan dels drabba många människor samtidigt eller färre personer under en längre tid. Ledningen har sen en tid tillbaka beslutat om att ha reservanläggningar som kan köras ut samt bio diesel-tank stående på gården som man kontinuerligt säkerställer är fulltankad.

**Terrorattack:** Kan både innefatta IT-attacker eller fysiska attacker där någon försöker sabotera någon av deras viktigaste stationer.

#### 4.3.4 Ökad samverkan bland mindre elföretag

Hos de till storleken mindre företagen finns det en gemensam bild av att man som liten aktör varken har resurserna eller behovet av att implementera hela kristeam eller anställa nya resurser vid tid av kris. När krisen slår till så belyser man istället vikten av att samverka med andra elföretag och inte minst nyttja resurser från diverse branschorganisationer.

En av respondenterna vars organisation är med i en gruppering för elverksamhet i deras område förklarar att man genom denna samverkan byggt upp gemensamma IT-system, materiallager och kunskapsdatabaser för att hjälpa varandra. I denna samverkan finns det representanter från alla företag men som har lite olika roller i samverkansverksamheten och krishantering. Man har dels också byggt upp en organisation för kommunikation vid tid av kris och man tränar intern och mot företagen.

*“Det är viktigt med samverkan mellan de andra företagen i den ekonomiska föreningen för att kunna utbyta resurser, personal m.m.”* (Respondent 2, 2022)

Man ser även till att personalen i de olika ekonomiska föreningarna träffas och lär känna varandra. Respondenten menar att aktiviteter för att samla olika grupperingar har fått högre prioritet än tidigare.

*“Vi har gjort en del aktiviteter för att stärka samverkan, till exempel uppmanat och sett till att teknikerna hos varje företag träffas två gånger per termin, fysiskt och digital, i syfte att skapa trygghet att samarbeta.”* (Respondent 2, 2022)

VD:n på ett av de andra mindre elföretagen instämmer kring den ökade samverkan med andra elföretag samt genom diverse branschorganisationer. Ledningen och företaget har sedan tidigare ett redan upparbetat samarbete med flera nätbolag där man träffas och diskuterar driftfrågor. Vidare så gör man också gemensamma upphandlingar avseende material samt utbildningsinsatser. Eftersom några av dessa företag är lite mindre, där man bara har en post för vissa kompetensområden uppmantras dem att samarbeta sinsemellan. Man har även ett antal gemensamma system som är helt gemensamma där man i grunduppsättningen bara kommer åt sin del men vid krissituationer kan komma åt de andras för att på så sätt hjälpa varandra. Detta innefattar bland annat samma växellösning, faktura system och nät/mätinsamlingssystem.

Enligt VD:n för en av dessa branschorganisationer så bekräftas återigen den ökade samverkan mellan mindre elföretag. Man ser ett ökat tryck av medlemmar som kontaktar dem i både kompetens- och informationssyfte men också för att få sin röst hörd. Då de mindre elföretagen sällan driver egen opinion så sker större delen av kommunikation mellan de mindre elföretagen, myndigheter och politiker genom branschorganisationen. Man menar att man verkar i en bransch där de stora aktörerna dominerar och genom branschorganisationen kan de mindre elföretagen bli starka tillsammans för att göra sin röst hörd samt dela på kostnaderna.

*“Vårt syfte är att små samhällen inte ska försvinna”.* (Respondent 7, 2022)

#### **4.3.5 Stärkta och tydligare processer**

En viktig insikt och åtgärd man ägnat sig åt är att arbeta med att bygga upp och implementera starkare och långsiktiga processer i syfte att klara nuvarande kris, men också framtida kriser ännu mer effektivt. En av respondenterna på ett av de större företagen menar att detta innebär en långsiktighet av strategier och planer för diverse olika scenarion. Ledarna hos de större företagen menar också att de har tillgång till mer resurser som hjälper till i utvecklingen av processer för att hantera diverse kriser. I och med att man är en större aktör med många anställda, är det viktigt att ha tydliga interna strukturer.

Ledarna på de mindre företagen beskriver också vikten av att försöka ligga steget före, implementera fler nedskrivna planer och dokumentera mera, då nyckelpersoner inom organisation inte alltid kommer kunna vara på plats. Då många mindre företag använder sig av olika samarbeten med exempelvis branschorganisationer samt kommuner så kommer de förhållandena att utvecklas för att förminska konsekvenserna av framtida kriser. En respondent på en av de mindre företagen beskriver hur de blev mer involverade i det arbete med krishantering deras kommun hade för att hantera pandemin. Vilket gjorde att de även är involverade under arbetet för denna kris. Respondenten menar att det är viktigt som en liten organisation att på lång sikt vara involverade i samarbeten med andra företag, branschorganisationer samt politiska organ för att stärka sina processer då deras resurser inte är på samma nivå som de stora företagen.

#### **4.4 Ledarskap i kris**

Samtliga av de intervjuade respondenterna betonar vikten av ett bra ledarskap i kris. Däremot finns det skillnader i hur ledarskapet tar sig i uttryck samt om det förändrats eller ej.

En av respondenterna som menar att elbranschen konstant befinner sig i kris säger att hens ledarskap inte förändrats då hen är van vid kris. Däremot har elkrisen bidragit till att hen har en tätare dialog med personalen än tidigare. Hen menar att en viktig aspekt är att minska oro hos medarbetare samt bygga upp dess kunskap för att på så sätt minska kundernas oro. Eftersom respondenten verkar i en mindre organisation med väldigt få anställda sker detta typ av ledarskap och kommunikation på en vardaglig basis då man ständigt har en tät kontakt. De andra VD:arna på de mindre elföretagen instämmer att denna typ av täta kontakt med sina



anställda inte kräver några speciella insatta möten eller aktiviteter för att motivera, informera eller lunga medarbetare, utan detta kan istället kontinuerligt ske på daglig basis.

VD:arna på de större företagen skiljer sig lite från de mindre aktörerna då de har fler anställda. En av respondenterna för en av de större organisationerna menar att hens roll definitivt har förändrats under rådande elkris. Då fler beslut måste tas och medarbetare ställer allt fler frågor menar hen att rollen har förändrats sedan elkrisen. Det har blivit viktigare att alltid kunna vara till hands, närvarande och på plats. Hen belyser däremot också vikten att förlita sig på sina medarbetare, att dem gör ett bra jobb och tar bra beslut för att genomföra sina uppdrag på bästa möjliga sätt. En annan aspekt som tas upp är också att respondenten avsätter tid för att avlasta sina medarbetare. Trots rollen som VD händer det att hen exempelvis hjälper till i kundservice och tar kundärenden för att avlasta sin personal. Vidare säger respondenten att ledarskapet i kris kräver ett större fokus än vid vanliga förhållanden. Att man hela tiden ställer sig frågor kring vad man vill åstadkomma med vissa beslut och varför man tar de beslut man gör, för att på så sätt fokuserar på rätt saker. Hen beskriver att ledarskapet och rollen som VD under krisen har ställt större krav på att ha en bra översiktsbild över organisationen samtidigt som man har ett tydligt fokus. Hen menar att hennes roll är att guida medarbetare i rätt riktning för att skapa så stor nytta för organisationen som möjligt. Det är enligt respondenten väldigt enkelt att "springa bort sig" som organisation i en kris och det är därför viktigt att ledare ser till att organisationen och medarbetare fokuserar på rätt saker.

VD:n för ett av de andra stora företaget menar också att hens roll som ledare har förändrats under rådande elkris. Respondenten börjar med att hänvisa till corona-pandemin som hen menar ställt högre krav som arbetsgivaransvarig vad det gäller att skapa en god arbetsmiljö när alla jobbade hemifrån. Vikten av en god arbetsmiljö för medarbetare är något hen tagit med sig in i denna krisen. Hen beskriver också hur just flexibilitet och att kunna skifta fokus i olika situationer är väldigt viktigt som ledare under kris. En av medarbetarna i organisationen menar att ett bra ledarskap under kris ständigt ska vara på tårna, proaktivt och alltid försöka ligga steget före, vilket hen tycker ledarskapet varit under pågående elkris. Vidare fortsätter hen att ledarskap är otroligt viktigt under kris. Om inte ledarskapet är tydligt finns det risk att människor börjar springa åt olika håll och kanter vilket skapar panik.

Flexibilitet, fokus och att vara på hugget var egenskaper som nämndes av flera av de intervjuade i beskrivningen av bra ledarskap vid kris.

## **4.5 Kommunikation under kris**

### **4.5.1 Intern kommunikation**

Samtliga respondenter från de mindre bolagen delar bilden att man varit tvungen att öka den interna kommunikationen men eftersom man har få anställda och är så pass små organisationer har inga specifika åtgärder implementerats för detta. Denna kommunikation kan skötas på daglig basis på kontoret, i fikarummet etc. En av respondenterna beskriver däremot att man uppmanat personal vid ett flertal tillfällen att kolla på presskonferenser från

myndigheter eller regering rörande exempelvis krispaket för att på så sätt få information direkt från källan. VD:n själv arbetar också med att ständigt hålla sina anställda uppdaterade när ny information presenteras.

Hos de större organisationerna har däremot konkreta åtgärder implementerats för att hantera den interna kommunikationen. Även dessa instämmer att en ökad intern kommunikation varit av högsta vikt för att minimera krisens potentiella konsekvenser. En respondent beskriver att man för tillfället har veckomöten varje vecka där dem går igenom allt rörande det aktuella elpriset, vad som händer på marknaden och oroligheter. Syftet med mötet är att hålla alla uppdaterade och informerade samt hålla fokus på det som är viktigt. Hen menar att det är hen som VD som är ytterst ansvarig att samla ny information. Hen beskriver också att hen lägger två tredjedelar av sin tid på intern kommunikation för att se till att medarbetare håller fokus, guida och stötta.

En av de andra respondenterna beskriver att man istället anordnar stormöten där de samlar alla anställda och delar information som är relevant alternativt att ledningen skickar mejl till alla anställda för att ständigt hålla medarbetare uppdaterade. Respondenten menar att hen har tätare kontakt med organisationens chefer i och med den rådande elkrisen. Eftersom organisationen har omkring fyrtio anställda ställer det högre krav på att avdelningscheferna informerar och uppdaterar medarbetare på respektive avdelning. Marknadsavdelningen har till exempel extra möten varje vecka. Även ledningsgruppen har längre möten varje vecka samt att man ständigt kommunicerar över mejl så att ledningsgruppen hela tiden är synkade med varandra. Respondenten belyser också vikten av att anpassa informationen beroende på vilka anställda som skall ta del av den.

Organisationen med kristeamet beskriver också vikten av den interna kommunikationen under kris. En av medarbetarna i kristeamet säger att så fort man släckt den första elden av krisen är den interna kommunikationen till medarbetarna av högsta prioritering. Detta för att minska oro eller att förbereda personalen då det kan röra information som kunder kan komma att ställa frågor kring. En av de andra medarbetarna i organisationen beskriver också vikten av att väga sin interna kommunikation noggrant då man inte vill skapa oro i onödan och för att kommunikationen skall ha ett faktiskt syfte och skapa värde. Rör det exempelvis information från media som kan komma att skada organisationen menar respondenten att det också är viktigt att detta kommer från företaget internt och inte från media där medarbetare kan få en fullständig bild av vad som kommer att ske samt varför. Det är också viktigt att medarbetare får den versionen av informationen som ledningen tycker är rätt utifrån företagets varumärke och ställning.

#### **4.5.2 Kundkommunikation**

I och med den ökade mängden kunder som ringer in till sin elleverantör har en av de större nyckelåtgärderna hos de större elleverantörerna varit att öka bemanningen i kundservice. Ett av de större företagen har i och med elkrisen dubblat bemanningen av personal i samtliga kundkanaler som en åtgärd att kunna hantera det ökade trycket. Men utmaningen ligger inte

endast i det ökade inkomna samtalen, utan också den ökade kompetensen hos kunder. Respondenten förklarar att man sedan tidigare har kunnat anställa unga personer i form av extra jobb vid sidan av t.ex. studier och kunnat utbildat personalen successivt. Nu ställs kundservice inför högre och helt andra typer av kompetens- och kunskapskrav. Utmaningen har därför blivit att växa i den takten som krävts samtidigt som alla ska ha rätt kompetens och kunskap om branschen. Företaget arbetar därför idag men en mer systematisk kompetensutveckling än man tidigare gjort. Även respondenten från en annan stor elleverantör menar att rollen hos kundservice har förändrats sedan elkrisen. Tidigare handlade kundservice framförallt om att svara på frågor rörande fakturor medan de nu jobbar med energirådgivning mer än något annat.

Vid händelser som kommer påverka en större del av kundbasen exempelvis en stor prisökning så ser organisationerna till att arbeta proaktivt genom att kontakta kunder i mejlform samt kommunicera detta på sin hemsida eller sociala medier. Det är enligt en respondent viktigt att kundkommunikationen är relevant, kommer ut i ett tidigt stadie, anpassat efter hur akut situationen är samt vilken effekt man vill ha. Det är även viktigt att inte ”*sätta båten i gungning i onödan*”. Elkrisen är en kontinuerlig form av kris och därför kan information spridas via nyhetsbrev, bilagor på faktura med mer rådgivning än skrämmande budskap.

En av respondenterna i en av de större organisationerna menar också att olika företags budskap har gått från att tidigare vara unika till att nu vara mer generiska och neutrala då alla företag kommunicerar ett liknande budskap utåt, ofta vad en av de andra respondenterna referera till som elrådgivning. Det är i dagsläget viktigare att förmedla trygghet och tips än att sticka ut i form av ett unik budskap. Respondenten menar att man tonat ned sin kommunikation för att minimera trycket på kundservice. Däremot tror respondenten att det på lång sikt krävs en utveckling av företagets varumärke för att fortsätta vara relevanta på den marknaden som för tillfället förändras i form av att kunder är mer upplysta och intresserade av el än någonsin. Om detta håller sig i framtiden krävs det alltså en förändring av hur företagets varumärke är utvecklade.

Även de mindre elföretagen som vi intervjuat bekräftar ökningen i mängden oroliga kunder som ringer in. I ett av fallen har organisationen inte haft resurserna att utöka bemanningen i kundservice, då har man arbetat mer frekvent med att försöka informera kunder via hemsidan och Facebook i förhand, samt säkerställa att kundservice har högre kunskap än kund, vilket respondent menar att man generellt har. Däremot så verkar detta mindre bolag i ett mindre samhälle vilket också lett till att kunder kommer fram och ställer frågor ute på stan eller liknande. Det har därför varit viktigt för företaget att hålla personal uppdaterade kring kring det som händer i branschen. Den andra mindre elleverantören har däremot en extra inhyrd som kommer fortsätta i kundservice under hela våren. Vidare så har man däremot investerat i ett nytt mejlhanteringssystem för att lättare kunna följa kundärenden och säkerställa att de inte faller mellan stolarna. Även en växel har lagts till för att ännu tydligare kunna se hur många kundsamtal som står i kö, samt planera bättre för bemanningen i kundservice.

En av respondenterna från ett av de mindre elföretag har däremot också behövt öka personalstyrkan i kundservice. I och med att personal är en dyr investering menar respondenten att det skapat utmaningar för organisationens överlevnad.

### **4.5.3 Mediakommunikation**

De större företagen beskriver också en ökning av intresse från media vilket både kan komma att skada verksamheten vid granskning, samt nyttjas kommunikation och varumärkesbyggande. Dessa organisationerna har en talesperson internt som sköter all offentlig kommunikation ut mot media. De större organisationerna har olika strategier rörande detta.

Hos en av organisationerna har man aktivt valt att inte använda VD:n som talesperson, utan marknadschefen. Syftet med detta är framför allt att inte bränna VD:n som talesperson i situationer där media ställer granskande och kritiska frågor. Respondenten menar att man valt en ytters passande person i denna roll men där talespersonen ges utrymme att misslyckas med svar eller en intervju. I detta fall kan man då skicka vidare frågan till VD:n som är ytters ansvarig för organisationens beslut och agerande. Respondenten menar att man skapar en situation där man får en extra chans och kan utifrån en mediastrategi förklara det första misslyckandet på begränsade befogenheter eller liknande. Företaget har också valt att inte vara allt för tongivande och synliga i media som en del av deras mediastrategi.

Ett av de andra större bolagen har däremot tagit en annan väg i sin mediastrategi där VD:n är talesperson och väldigt aktiv och tongivande i media sammanhang. En av respondenterna från en annan organisation nämnde även denna VD:n vid namn, tillsammans med en annan tongivande VD från ett annat elföretag och beskrev dem som sylvassa talespersoner. Denna respondenten menade att dem lyckats personifiera sina varumärken, och att dem genom denna strategi skapat trygghet, trovärdighet samt ypperliga marknadsföringstillfällen. Respondenten önskade att hans egna organisation skulle ägnat sig lite mer åt denna typ av PR.

## **5. Analys**

### **5.1 Hur arbetar ledningen i svenska elföretag för att hantera den rådande elkrisen?**

#### **5.1.1 Varningssignaler**

Den första fasen i Pearson och Mitroffs (1993) modell för krishanteringens fem faser är varningssignalsdetektering. Trots att samtliga respondenter i studien följde den utveckling som hände i omvärlden så var det svårt att kunna förutspå de konsekvenser som kom i och med Rysslands krig i Ukraina. Trots att respondenterna var medvetna om den Svenska situationen kring en icke stabil elproduktion så var utmaningen att förutspå omvärldens reaktioner och Rysslands svar att stänga av gastillförseln till resterande Europa. Ledningen på

de mindre elföretagen som också bedriver elnätsverksamhet kunde däremot reagera tidigare eftersom dem påverkades av det faktiska kriget som bröt ut, då Ukrainas roll vad det gäller produktion och leverans av delar till det fysiska elnätet. Då man tidigare också precis genomgått en pandemi med liknande konsekvenser var man också framgångsrik i arbetet med varningssignaler, då det framförallt handlar om att kunna urskilja och separera faktiska signaler och det dagliga arbetet (Pearson och Mitroffs, 1993). Detta bekräftas ytterligare då många av respondenterna från de mindre aktörerna beskrev att man befinner sig i bransch som ständigt är i kris.

För ledning på de större företagen var arbetet att detektera varningssignaler mer utmanande då man inte visste hur den svenska regeringen eller EU skulle agera rent politiskt, samt vilka åtgärder man skulle implementera för att minimera skadan av elbristen, samt när dessa skulle ske. Detta gjorde att respondenternas arbete drastiskt blev att samla information från politiker och myndigheter för att avgöra vilka signaler man skulle agera på. Däremot så var samtliga av de stora elföretagen bra förberedda att besluta kring detta i och med att de kristeam, krishanteringsplaner och riskramverk man implementerat sedan tidigare. Trots brist på tid så gjorde man bra avvägningar kring vilka signaler man skulle agera på, då det enligt Pearson och Mitroffs (1993) kan vara avgörande för en bra krishantering. Det tydligaste varningssignalarbetet såg vi hos den ledaren som arbetade utefter en riskanalyseringsmodell där man identifierat fyra större risker. Genom att tydligt definiera vilka risker som kan få stora konsekvenser kan ledningen i sitt varningssignalarbete ständigt utgå från dessa och effektivt ta beslut kring vilka signaler man skall agera på. Däremot såg vi även en annan respondent som istället definierat olika kriser som man bör agera på i en krishanteringsplan. Även detta är ett sätt att identifiera och urskilja olika signaler från varandra och ta snabba och effektiva beslut. Ledningen i organisationerna som istället arbetar med ett kristeam använder sig istället utav flera personer för att identifiera varningssignaler. Detta gör dels att man får flera ögon och perspektiv på diverse signaler, där man framförallt genom diskussion tar diverse beslut om agerande. Däremot kan detta bidra till utmaningar när beslut måste tas snabbt, då flera åsikter och perspektiv skall värderas. Däremot har man en struktur i kristeamet där kristeamsledaren har sista ordet och möjlighet att slutgiltiga beslut vid brist av tid.

### **5.1.2 Förberedelser**

Det andra steget i Pearson och Mistroffs (1993) teori är förberedelsefasen som belyser vikten av förebyggande åtgärder. Många av de åtgärder som implementerats av ledningen på elföretagen har varit förebyggande för att proaktivt minimera skaderisken från exempelvis elkrisens. Detta är ytterligare tecken på att man generellt varit effektiv att detektera korrekta varningssignaler och agerat på dessa. Det är trots allt den första fasen som lägger grunden för att implementera effektiva förebyggande åtgärder (Pearson och Mistroffs, 1993).

Det tydligaste exemplet på krisförberedande arbete ser vi hos ledningen som sedan tidigare implementerat ett internt kristeam för att hantera potentiella kriser. Ledningen har tydligt definierat och tillsatt de roller som krävs för att hantera kris och i linje med Pearson och

Mistroffs (1993) andra fas, systematiskt arbetat för krisberedskap. Även deras process för att fatta beslut om att samla kristeamet ligger i linje med den andra fasen där samtliga medarbetare i kristeamet kontinuerligt letar varningssignaler. När en varningssignal detekterats tar kristeamsledaren beslut om detta är en signal för den dagliga verksamheten eller om kristeamet skall samlas. Vidare föreslår teorin att man utöver kristeam också kistränar och simulerar kriser för att vara maximalt förberedd i denna fas (Pearson och Mistroffs, 1993). Organisationen i fråga tränar kristeamet en till två gånger per år där man också vid dessa tillfällen simulerar en riktig kris för att sätta teamet i en så realistisk situation som möjligt samt träna under stress. Det var ingen av de andra organisationerna som hade ett utvalt kristeam eller på samma sätt kistränade sin ledning eller sina medarbetare. Trots att man hade andra förebyggande åtgärder var det automatiskt ofta ledningen som ansvarade för krishantering och agerade som någon form av kristeam. Detta faller naturligt men kan komma att få negativa konsekvenser i krishantering då en persons titel som chef eller del av ledning inte automatiskt gör personen till en bra krishanterare. I organisationen med kristeam har ledningen däremot noggrant valt ut de personer man anser passa bäst att hantera kris; både utifrån kompetenser, egenskaper samt den information och kunskap om marknad och organisation man besitter. När väl krisen slår till är man då förberedd och har minimerat risken att stöta på oväntade händelser. Även de mindre organisationerna i studien skulle kunna dra nytta av att kontinuerligt kistränas, men respondenterna menar att man är såpass små till storlek och få antal medarbetare, att varken ett kristeam eller träning krävs. En av anledningarna till detta kan även påverkas av den syn man har på att men verkar i konstant kris. Däremot ser vi en ökad samverkan mellan de mindre företagen och genom de branschorganisationer man är medlem i. Denna typ av medlemskap kan också ses som en förebyggande åtgärd för kris, men fyller också funktioner under vanliga förhållanden. Detta i kombination med att man också i några av de mindre organisationerna tillsammans med andra aktörer byggt upp gemensamma IT-system, materiallager och kunskapsdatabaser möjliggör att man effektivt och snabbt kan agera ifall en kris slår till. En distinkt skillnad mellan de större och mindre aktörerna vad det gäller Pearson och Mistroffs (1993) andra fas är att man i de mindre företagen måste använda sig av externa resurser från samarbetsföretag och branschorganisationer, medan de större organisationerna har ett större internt fokus för att förbereda sig på kris.

### **5.1.3 Skademinimering**

Den tredje krishanteringsfasen i teorin handlar om skademinimering och hantering av krisens konsekvenser som är oundvikliga. Steget innebär att nyttja de förberedande resurser och förebyggande åtgärder som man i tidigare steg implementerat (Pearson & Mitroff, 1993). Ledarna har med olika tillvägagångssätt hanterat dessa oundvikliga konsekvenser. De har även använt olika metoder för att minimera skadorna på organisation som krisen orsakat, framförallt baserat på organisationens storlek och tillgång till resurser. Dessa oundvikliga konsekvenser innefattar framförallt den stora ökning av oroliga kunder som kontaktar kundservice, ökad kompetens hos kunder samt finansiella utmaningar i form av kundförlust och kunder som inte kan betala.

De större organisationerna har under krisen haft resurser att drastiskt öka bemanningen i kundservice för att hantera det ökade trycket från kunder. Både arbetet i kristeamet samt arbetet med riskramverket är två bra exempel på hur ledningen snabbt kunnat besluta kring detta samt anställa korrekt mängd personal för att minimera skadorna vid missnöjda och fortsatt oroliga kunder. Det bör emellertid tas i beaktande att en ökning av personal inte automatiskt leder till tillfredsställda kunder. Utmaningen har också varit att anställa personal med tillräcklig och rätt kunskap, inte minst med tanke på att allmänhetens kunskaper kring elmarknaden har ökat. För att säkerställa detta har man kunnat nyttja de stärkta processer som man också arbetat med i tidigare skede, som implementerats för att exempelvis förenkla och effektivisera on-boarding processer. I linje med Pearson & Mitroff (1993) tredje fas har man inte i dessa fall arbetat med att utveckla nya aktiviteter eller skadebegränsningsmekanismer, istället nyttjat och effektiviserat de befintliga som redan är på plats.

Även ledningen i de mindre organisationerna arbetar i enlighet med Pearson & Mitroff (1993) teori om krisens olika faser. Ledarna i de mindre organisationerna menar att man generellt sett inte har tillräckligt med resurser för att drastiskt öka bemanningen i kundservice. Undantaget är en av respondenterna som anställt en extra medarbetare på deras kundtjänst. I dessa fall har man istället kunnat nyttja de tidigare stärkta samarbetet med andra elföretag och branschorganisationer. Vidare har man beslutat att arbeta mer med proaktiv och generisk kundkommunikation genom hemsida och sociala medier för att hantera det ökade kundtrycket. Även fast vi ser tendenser till en ökning av generisk och proaktiv kundservicearbete hos de större företagen har man ändå valt en strategi som övervägande bygger på personlig kundkontakt, trots att detta är en dyr och tidskrävande åtgärd. För att undvika skadorna av denna typ av stora investeringar, skulle man exempelvis istället endast eller till större del kunna arbeta med en mer automatiserad kundtjänst och hänvisa kunder ytterligare till denna. Om detta varit en effektiv åtgärd och hantering av problemet återstår att se, men då vi genom intervjuerna till stor del ser att elbranschen är en förtroendebransch, blir personlig kontakt med kunder allt viktigare.

#### **5.1.4 Ledarnas ansvar och roll**

Enligt Grint (2010) finns det fyra perspektiv man vanligtvis utgår från när man definierar ledarskap. I intervjuerna ser vi en tydlig kontinuerlig tolkning av begreppet ledare utifrån det position- och processbaserade perspektivet, där man ofta utgår från sin position som VD samt roll och agerande. Detta visas framförallt i svaren kring ledarskap som ofta kom tillbaka till rollen som VD och chef. Detta skulle emellertid kunna förklaras på att krissituationen framförallt förändrat ledarnas ansvarsområde och arbetsuppgifter, istället för dennes egenskaper eller prestation då man fortfarande är mitt i krisen.

Trots att samtliga respondenter belyser vikten av ledarskap under kris, ser vi en viss skillnad i prioriteringar och förändringen av ledarskapet.

Den största förändringen i ledarskapet ser vi framförallt hos ledarna i de större organisationerna. Gemensamt hos dessa är att man både ser inslag av den coachande- och

stödjande ledarskapsstilen från Blanchard & Hersey (1996) modell om situationsanpassat ledarskap. I linje med modellen ser man också att ledarna beskriver en anpassning av mängden stödjande och styrande beteende baserat på sammanhang, då vissa ledarskapsstilar passar bättre än andra i olika situationer (Blanchard & Hersey, 1996). VD:n och kristeamledaren tenderar att ha en mer stödjande ledarskapsstil inom kristeamet där medarbetare får vara med och ta beslut, komma med idéer och förslag, samt att samtliga deltagares medverkan värderas lika. Detta stärks ytterligare när samtliga intervjuade deltagare i kristeamet instämmer kring denna struktur och berättar att de flesta beslut inom kristeamet tas gemensamt. Däremot så säger samtliga deltagare att kristeamledaren har sista ordet vilket visar att det finns en tendens till att skifta till en mer coachande- eller till och med styrande ledarskapsstil. Kristeamledaren menar att detta är till för att vissa situationer kräver snabbare beslut än andra, där man inte har tid nog att diskutera problemet och lösningen allt för länge. Då måste någon komma in och fatta beslutet. Det skulle även gå att argumentera kring att kristeamets struktur är byggt utifrån ett mer styrande beteende då man tydligt definierat medlemmarnas roller och uppgifter (Blanchard & Hersey, 1996). Trots denna struktur exkluderas inte medarbetarnas åsikter och det finns ett ständigt stödjande beteende med i bilden. VD:n för det andra stora företaget påvisar framförallt en stödjande ledarskapsstil med ett lite lägre styrande beteende. Detta syns framförallt i hans betoning på att vara närvarande och alltid till hands. Trots att fler beslut måste tas under den rådande situationen menar hen att man måste lita på att personal tar sitt ansvar och gör ett bra arbete, inte minst under kris. Även hans sätt att beskriva sin roll som VD innebär att guida medarbetare i rätt riktning för att skapa så stor nytta för organisationen som möjligt, vilket tyder på ett högt stödjande beteende.

Hos samtliga av respondenterna ser vi också inslag av transformativt ledarskap där den större majoriteten besvarade frågorna kring ledarskap genom att börja beskriva vikten av ökad intern kommunikation till medarbetare under kris. Flera menade att en viktig roll i ledarskapet under elkris dels handlat om att ha en ökad kontakt med sina medarbetare för att motivera, informera eller lugna. Det största förändring i ledarskapet hos respondenterna i de mindre organisationerna har framförallt varit just en ökad intern kommunikation, men då man är få anställda kan detta göras på daglig basis på plats på kontoret. Det transformativa ledarskapet handlar i grund och botten om att involvera och motivera medarbetare för att skapa en miljö med en högre nivå av engagemang och möjliggöra för medarbetare att nå sin fulla potential (Bass, 1990).

En aspekt i det transformativa ledarskapet är också att ge varje individuell medarbetare uppmärksamhet. Det bör då tas i beaktande att mängden transformativt ledarskap som vi kunnat identifiera under intervjuerna kan bero på mängden personal och storlek på företaget. I de större organisationerna ser vi att denna kommunikation, på daglig basis, oftare nämner mellanchefer då det sedan också är deras ansvar att respektive avdelning har en bra och inspirerande arbetsmiljö. Däremot ser vi även, hos de större företagen, inslag av att inspirera och motivera medarbetare och sätter deras intressen i fokus. Ett bra exempel på detta är när en av VD:arna satte sig på kundservice för att avlasta sina medarbetare. Detta är ett bra exempel som skulle kunna inge stolthet och vinna respekt hos medarbetarna.



En intressant aspekt hos samtliga respondenter var att ingen nämnde yttre faktorer, som belöningar eller liknande, i deras försök att motivera och inspirera. I linje med det transformativa ledarskapet, ligger fokus på att stimulera det känslomässiga och intellektuella.

## **5.2 Hur viktig är en effektiv kommunikation till externa aktörer, medarbetare och kunder under kris?**

### **5.2.1 Intern kommunikation**

Heide och Simonssons (2016) modell för intern kommunikation under kris handlar framförallt om att anpassa den interna kommunikationen utifrån vilken fas i krisen man befinner sig i. Heide och Simonssons (2016) belyser också en ökning av mängden kommunikation som krävs under kris där vi från samtliga respondenter ser en generell ökning av intern kommunikation.

Heide och Simonsson (2016) menar att förekrisfasen kräver en ökad mängd av intern kommunikation som har som syfte att stärka lojalitet och engagemang hos medarbetare. Denna typ av kommunikation är däremot något som några av våra respondenter belyser är viktigt genomgående hela krisen, oavsett tid i krisen. Däremot så menar en av respondenterna från en av de större organisationerna att den första typ av intern kommunikation ledningen bör ägna sig åt framför allt handlar om att lugna och minska oro hos personal, vilket skulle kunna vara ett sätt att skapa engagemang och lojalitet. Även under denna fas ska det enligt Heide och Simonsson (2016) finnas en viss mängd av kommunikation som fokuserar på att skapa organisatorisk krismedvetenhet. Denna typ av kommunikation arbetar ledningen i samtliga företag med där man bland annat har implementerat extra möten, uppmanar personal att kolla på presskonferenser och uppdateringar kring krisen samt en ökad intern digital och informerande kommunikation.

Under krisen menar Heide och Simonsson (2016) att det krävs ett ökat fokus på att ge tydliga instruktioner vilket vi också ser en ökning av hos våra respondenter i form av att implementera tydliga processer. Däremot belyser flera av respondenterna istället vikten av att stötta och guida medarbetarna. En annan återkommande formulering är att det under själva krisen är väldigt viktigt att se till att medarbetare håller fokus, vilket skulle kunna tolkas som ett sätt att ge instruktioner.

Viktigt att belysa är även att kris som den beskrivs i Heide och Simonsson (2016) teori, har tydligt identifierbara faser. Elkrisen skulle kunna delas upp i tydliga tidsbaserade faser, men eftersom många av våra respondenter menar att elkrisen i sig också orsakat mindre kriser blir det svårt att identifiera och koppla viss typ av kommunikation med en specifik fas. Istället ser vi ser en genomgående och kontinuerlig intern kommunikation från samtliga ledare med fokus på att informera, stötta och styra medarbetare i rätt riktning.

## 5.2.2 Extern kommunikation

Coombs (2007) beskriver i sin guide specifika riktlinjer och steg som tagits fram från praktisk erfarenhet och akademisk forskning, för att uppnå en lyckad extern kriskommunikation. Då det framförallt är de större organisationerna som varit tvungna att arbeta med mediakommunikation kommer dessa vara fokus för denna analys.

En av de viktigaste åtgärderna för en lyckad extern kriskommunikation är att ha en krishanteringsplan och krishanteringsgrupp på plats (Coombs, 2007). Detta ser vi tydligt hos en av de intervjuade företag som tidigare nämnt, har ett kristeam på plats. Enligt våra respondenter från kristeamet är de flesta kriser som hanteras inom gruppen ofta kopplade till potentiella mediekriser. Just av den anledningen arbetar man i dagsläget med en extern konsult som är expert inom media- och kriskommunikation. I den initiala krisresponsen belyser Coombs (2007) att vara snabb, korrekt och konsekvent. Genom att ha olika roller i kristeamet som ansvarar för olika områden möjliggör man för organisationen att kunna uppfylla dessa kriterier. Något som samtliga större organisationer har är däremot en talesperson, trots att man har valt olika strategier för hur denne skall nyttjas. Denna person skall vara en duktig talesperson som genom medieträning bör vara väl förberedda på att hantera frågor från media (Coombs, 2007). I organisationen med kristeamet har ledningen medvetet och strategiskt valt att talespersonen inte skall vara speciellt tongivande eller framträdande i mediasammanhang, men där kristeamet implementerats i proaktivt syfte för att undvika mediekris och ryktesreparation. Den andra organisationen använder istället mer aktivt sin talesperson i proaktivt- och PR syfte. Talespersonen i organisationen med kristeam är ansiktet utåt i mediasammanhang men arbetet för att hantera media och granskning hanteras av hela kristeamet. Även Coombs (2007) menar det är helt naturligt att strategierna för ryktesreparation varierar. Givetvis finns det för och nackdelar med båda strategierna, och vilken typ av strategi man väljer beror på hur duktig talespersonen är samt hur man under krisen vill framställa sitt varumärke. Har man en aktiv talesperson kan denna person komma att bli en del av varumärket, på gott och ont. Samtidigt nyttjar man ett ypperligt tillfälle för marknadsföring och PR i en tid där elbranschen använder sig av, vad en av våra respondenter, beskriver som generisk, allmän och reserverad kundkommunikation.

## 6. Slutsats

### 6.1 Svar på frågeställningarna

#### *Frågeställning 1*

Under krisen har vi sett att ledarna arbetat mer alert och observant för att konstant kunna identifiera och agera på snabba förändringar eller problem. Vi ser att ledarna generellt applicerat ett mer styrande beteende, oavsett mängd stödjande beteende, för att håll medarbetare fokuserade på rätt uppgifter och genom detta minimera de skadorna som krisen kan komma att orsaka och undvika situationer där medarbetarna "springer åt olika håll".

Det är trots allt ledarna och ledningen som valt att implementera de förebyggande åtgärder som använts för varningssignalsdetektering, beslutsfattande och agerande under krisen. Generellt ser vi ett ledarskap som i linje med teori, fokuserat på att i första hand förhindra att de mindre kriserna i krisen uppstår, men som också varit väl förberett när oundvikligt skademinimeringsarbete varit nödvändigt.

Ledningens arbete skiljer sig beroende på storleken på företagen. De mindre bolagen arbetar med färre resurser och behöver därmed samarbeta mer med externa aktörer än de stora bolagen. Dessa samarbeten har i syfte att se till att de mindre organisationerna har tillgång till fysiska resurser, tillgång rätt information i tid, juridiskt stöd och hjälp vid låg bemanning för att nämna några. De större företagen har istället, i och med en helt annan tillgång till resurser, kunnat arbeta mer intern inom organisationen med sin krishantering. Med hjälp av riskanalyseringsramverk, omfattande krishanteringsplaner och kristeam som man implementerat innan elkrisen har man hittills kunnat undvika eller minimera skadan av mindre kriser som uppstått under elkrisen. Ledningen hos mindre bolag har också behövt säkra upp fysiska resurser i ett väldigt tidigt stadie av krisen för att inte riskera långa ledtider. En lärdom som några av företagen har tagit med sig från tidigare kris är också vikten av att prioritera medarbetarnas välmående för att skapa en lojala och engagerad personalstyrka under kris.

### *Frågeställning 2*

Det ökade arbetet med den interna kommunikationen har varit en av de viktigaste åtgärderna för att dämpa krisens potentiella konsekvenser. Elkrisen har kommit att medföra kontinuerligt stora mängder ny information som organisationerna varit tvungna att hantera och filtrera. Genom ökad kommunikation mellan ledningen, andra chefer och medarbetare så har den interna kommunikation använts för att se till att företagets olika avdelningar är synkade med varandra. När en organisation samlar information kopplat till krisen så har de möjligheten att själv anpassa budskapet internt för att guida, stötta och se till att medarbetarna är fokuserade på rätt saker. När budskapet är utformat på ett sätt som de anställda kan relatera till så minskas oron i organisationen och de anställda blir mer förberedda och effektiva i sin kundhantering.

För att behålla förtroendet hos sina kunder har organisationerna varit tvungna att anpassa den proaktiva och reaktiva kommunikationen efter kundernas behov och det nya kundbeteendet. Risken med att göra detta är att budskapet enkelt kan uppfattas som generiskt och homogent mellan de olika företagen. Detta eftersom den naturliga externa kriskommunikationresponsen hos de flesta elföretagen varit att agera elrådgivare istället för, som tidigare, vara mer unik i sin kundkommunikation. Samtidigt finns det risk att uppfattas negativt om man i vissa fall inte ändrar sin kundkommunikation, då exempelvis en prisfokuserad och skarp kommunikation kan uppfattas som okänslig. Detta belyser hur viktig en effektiv men också balanserad och genomtänkt kundkommunikation varit under elkrisen.

En ytterligare aspekt av den externa kriskommunikationen har varit medias ökade intresse kring rapportering och granskning av elmarknaden och dess aktörer. Vi ser i vissa av respondenternas svar att medias uppmärksamhet dragits till de större elföretagen som man dels genom de implementerade krisåtgärderna varit tvungen att hantera. Vid en misslyckad hantering av mediekris kan företagets varumärke komma att ta stor långsiktig skada. På samma sätt kan däremot organisationerna skapa mer förtroende och bygga ett starkare varumärke vid en bra mediahantering. De två tillvägagångssätten vi presenterat i empirin och analysen visar en stor skillnad mellan företagets externa kommunikationsarbete samt för- och nackdelar med respektive strategi. De facto att man tagit medvetna strategiska beslut kring den externa kriskommunikation visar hur viktig den kan komma att vara för företagets överlevnad och position på marknaden.

## **6.2 Begränsningar och framtida forskning**

### **6.2.1 Begränsningar**

Urvalet i denna studie har begränsats till svenska elföretag som endast verkar på den svenska marknaden under rådande elkris. Då majoriteten av vår teoretiska referensram är baserad på utländska studier bör det ses som en begränsning att studien inte har belyst vilka skillnader som kan finnas mellan svensk och utländsk marknader och aktörer. Liknande studie i annat land kan därmed uppnå andra resultat. Då detta är en kvalitativ studie finns det också risk för feltolkning från författarna. Då vi också endast intervjuat respondenterna vid ett tillfälle kan detta komma att påverka samt begränsa arbetets resultat. Författarna har dock i syfte att minimera denna risk samt undvika detta bett om förtydliganden eller ställt följdfrågor under intervjun eller per mail i efterhand. Slutligen bör man också ta hänsyn till att krisen fortfarande är pågående och att kris innebär osäkra tider där mycket förändring kan komma att ske. Därmed finns det ytterligare risk att studien missat förändringar i organisationernas arbetssätt efter att studien publicerats.

### **6.2.2 Rekommendationer**

Det är viktigt för oss att belysa att krisen fortfarande är pågående och en utvärdering av de olika krishanteringsåtgärder som fungerat bäst är därför inte möjlig. Däremot kan det vara viktigt för framtida forskning att ha en bild över hur den initiala krisresponsen varit hos elföretag under den här elkrisen. Vi skulle därför rekommendera att ytterligare forskning genomförs kring efterspelet av elkrisen hos svenska elföretag i syfte att komplettera denna studie för att jämföra och analysera effektiviteten av de olika krishanteringsmetoderna.

Då vi i studien också ser krishanteringens starka koppling till ledarskap och kommunikation rekommenderar vi att ytterligare forskning kompletteras utifrån detta, där man undersöker ledarskap och kommunikation som verktyg för en effektiv eller ineffektiv krishantering. Detta i syfte att säkerställa studiens trovärdighet samt utveckla forskningen inom detta område. Slutligen rekommenderas att framtida forskning tar fram ytterligare modeller och teorier inom området som ser kris utifrån ett mer dynamiskt perspektiv, där större samhällskriser leder till mindre specifika kriser för branscher, organisationer och individer.

## Referenser

Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195-207.

BBC. 2022. What are the sanctions on Russia and are they hurting its economy?. *BBC*. 27 Juni. <https://www.bbc.com/news/world-europe-60125659> (Hämtad 2022-09-10).

Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1): 42-47.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/978131633975

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Caulfield, L.J. (2018). Using Case Work as a Pretest to Measure Crisis Leadership Preparedness. *Journal of Management Education*. 42(6), 704-730. <https://doi.org/10.1177/10525629187960>

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (red.) (2010). *The handbook of crisis communication*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications*. Institute for public relations  
Institute for public relations  
<https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

Dayton, B. W., Boin, A., Mitroff, I. I., Alpaslan M. C., Green, S. E., Kouzmin, A., & Jarman, A. M. G. (2004). Managing Crises in the Twenty-First Century. *International Studies Review*, 6(1), 165-194.

Demiroz, F. & Kapucu, N. (2012). The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters. *European Journal of Economics and Political Studies*. 5(1), 91-101.

Eisenhardt, K.M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Ekonomifakta. 2022. *Elbrist*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Energi/Energibalans-i-Sverige/elbrist/> (Hämtad 2022-09-11)

European Commission. (u.å.). *SME definition*. Hämtad 2022-12-03 från

[https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en)

Europeiska unionens råd. (u.å.). *EU:s svar på Rysslands invasion av Ukraina*. Hämtad

2022-09-10 från <https://www.consilium.europa.eu/sv/policies/eu-response-ukraine-invasion/>

Europeiska unionens råd. (u.å.). *EU sanctions against Russia explained*. Hämtad 2022-09-10 från

<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained//>

Folkhälsomyndigheten. 2021. *Hur har folkhälsan påverkats av covid-19-pandemin?*

Stockholm: Folkhälsomyndighetens.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/a016b4549def4b0baf1b3e23576e26c0/hur-har-folkhalsan-paverkats-covid-19-pandemin.pdf>

Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford University Press.

Grint, K. (2008). Wicked problems and clumsy solutions: The role of leadership. *Clinical leader*, 1(2), 11-14

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., & Heide, M. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Liber.

Horton, Jake., & Palumbo, Daniele. (2022, 30 september). *What are the sanctions on Russia and are they hurting its economy?*. BBC. <https://www.bbc.com/news/world-europe-60125659>

James, Erika., & Perry Wooten, Lynn. (2022, 13 september). *In a Crisis, Great Leaders Prioritize Listening*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2022/09/in-a-crisis-great-leaders-prioritize-listening>.

Klann, G. (2003). *Crisis leadership: using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.

Mumford, M., Friedrich, T., Caughron, J., & Byrne, C. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543.

Nasar, Joseph., & Trevelyan, Mark. (2022, 31 mars). Putin tells Europe: Pay in roubles or we'll cut off your gas. *Reuters*.  
<https://www.reuters.com/business/energy/russia-sets-deadline-rouble-gas-payments-europe-calls-it-blackmail-2022-03-31/>  
<https://www.reuters.com/business/energy/russia-sets-deadline-rouble-gas-payments-europe-calls-it-blackmail-2022-03-31/>

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2013). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (Femte upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48–59. <http://www.jstor.org/stable/4165107>

Svenska kraftnät. (2021, 9 mars). *Om elmarknaden*. Hämtad 2022-11-11 från <https://www.svk.se/om-kraftsystemet/om-elmarknaden/>

Sveriges Radio. (2022, 20 augusti). *Energimyndigheten: Svenskar dåligt förberedda på elkris i vinter* [Ljud]. Sveriges radio  
<https://sverigesradio.se/artikel/energimyndigheten-svenskar-daligt-forberedda-pa-elkris-i-vinter>

Thoroughgood, C., Sawyer, K., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.

Vattenfall AB. (u.å.). *Aktörer på elmarknaden*. Hämtad 2022-11-11 från <https://energyplaza.vattenfall.se/aktorer-pa-elmarknaden#download-page>

Vattenfall AB. (u.å.). *Elmarknad och elproduktion*. Hämtad 2022-11-11 från <https://www.vattenfall.se/elavtal/elmarknaden/>

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed [Elektronisk resurs]*. (Reviderad utgåva). Stockholm: Vetenskapsrådet.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

## **Bilagor**

### **Bilaga 1: Intervjuguide för VD:ar i svenska elföretag**

1. Vad är din titel?
2. Vad har du för ansvarsområden?
2. Hur länge har du haft din position?
3. Hur länge har du jobbat i företaget?
4. Hur skulle du beskriva eran situation i dagsläget?
5. Vilka utmaningar och konsekvenser har elkrisen lett till?
6. Hur har ni förberett er inför elkrisen?
7. Har synen/inställningen på kris förändrats efter corona-krisen?
8. Har ni kunnat använda erfarenheterna från hanteringen av corona-krisen, och isåfall hur?
9. Hur har din roll som ledare förändrats under den pågående el-krisen?
10. Har något av följande förändrats med anledning av krisen? (Organiseringen /Organisationsstrukturen, Samordningen/arbetsdelningen, Mål och målsättning).
11. Hur tror du efterspelet inom organisationen kommer se ut efter krisen?
12. Hur hanterar man att kunder inte kan betala?
13. Hur arbetar du och ledningen med kommunikationen till externa aktörer, medarbetare och kunder innan och under krisen?
14. Hur ser du på möjligheterna att gynnas av krisen, ex. att öka förtroendet för företaget genom effektiv krishantering och kriskommunikation?
15. Är det något vi inte har tagit upp eller något som du vill ta framhäva?

### **Bilaga 2: Intervjuguide för kristeam i ett svenska elföretag**

1. Vad är din titel?
2. Vad har du för ansvarsområden?
3. Hur länge har du haft din position?
4. Hur länge har du jobbat i företaget?
5. Vad är din roll och ansvarsområde i kristeamet?
6. Hur skulle du beskriva eran situation i dagsläget med tanke på den rådande el-krisen?
7. Vilka utmaningar och konsekvenser har elkrisen lett till?
8. Hur har du, kristeamet och företaget förberett sig inför el-krisen?
9. Har det skett några förändringar inom organisationen inför eller under el-krisen?
10. Vad är ditt aktiva ansvarsområde under krisen? (Har detta förändras? etc.)
11. Vad har du för befogenheter i kristeamet? (Beslutsfattande? Rekommendationer? etc.)
12. Hur skulle du säga att kristeamet arbetat med kommunikationen till externa aktörer, medarbetare och kunder innan och under krisen?
13. Vilka åtgärder kopplat till den rådande el-krisen anser du varit de viktigaste? Varför?
14. Hur uppfattar du att ledarskapet varit under den rådande el-krisen?
15. Hur tror du efterspelet inom organisationen kommer se ut efter krisen?
16. Är det något vi inte har tagit upp eller något som du vill ta framhäva?