Krishantering inom kunskapsföretag

En studie om krishantering på advokatbyråer

Författare
Frida Engström, 22903

Handledare
Ingalill Holmberg

Framläggning
Maj 2016

Kursansvarig
Karin Fernler

Handelshögskolan i Stockholm
Ekonomie Kandidatprogram
619 Examensarbete i Management
15 ECTS VT 2016

Abstract

In an increasingly complex world more and more experts are hired. These experts advise others in everything from IT to marketing and also in how to deal with crisis. However, in order to be able to advice someone else in a matter, shouldn't the company itself already have the best practice in place?

The purpose of this thesis is to shed light on crisis management within PSFs in Sweden, based on organizational characteristics of a PSF. Further more study how crisis management is structured and generated amongst these. The method of the study is an iterative process. First engaging in a literature study with formulation of four propositions, followed by a smaller pre study as well as a larger main study consisting of a total of 9 interviews with lawyers.

The propositions the study addresses and attempt to explain are the following; P1: Law firms have established and tested crisis management, containing strategies for solidarity within the firm as well as strategies to maintain the firms image at at time of crisis. P2: Law firms are weaker as the lawyer is first and foremost working for the client, trusteeship norm, this influences the firm's crisis management. P3: Law firms are being run with informal leadership processes, therefor also the crisis management is being run informally. This is enabled as there is no external owners with other demands on the organization, which gives the law firm the ability to, in a time of crisis, act more freely. P4: As there is a lot of information going back and forth between the client and the lawyer it is harder for a client, at a time of crisis, replace a lawyer.

Proposition 2 and 3 held whereas proposition 1 and 4 proved to be partly incorrect. As for proposition 1, 3 out of 22 included law firms had established crisis management. These firms where larger, had more than one office and operated internationally. As for proposition 4, what makes a client keep his lawyer is based on trust and the relationship rather than the amount of information shared.

The main findings of the study are that only 3 out of 22 studied law firms have a crisis management plan yet 3 out of 4 lawyers believe that there would be of value to have one, even if it would be restricted to deal only with certain parts of the crisis. Further more law firms engage, in what the study names, informal crisis management. Meaning that they first gather comprehensive information, gather the right decision making group and then act. They do this due to a strong belief in their own expertise and are able to do so as there is no external ownership.

Keywords: *crisis management, PSF (professional service firm), Von Nordenflycht, law firm, informal crisis management, iterative procedure*

Stort tack till alla ni som bidragit till denna studie

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till samtliga respondenter med tillhörande advokatbyråer för deltagande i studien. Ni har genom ert deltagande öppnat mina ögon och låtit mig få ta del av er spännande värld.

Jag vill också ge ett stort tack till min handledare, Ingalill Holmberg, för lugnande och goda råd samt hjälp att ta svåra beslut under arbetsprocessen. Dessutom vill jag tacka Karin Fernler för konstruktiva beslut.

Vidare vill jag tacka Lizbeth Engström för korrekturläsning och goda råd.

Frida Engström

Stockholm, 12 maj 2016

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION 8
1.1 INLEDNING 8
1.2 BAKGRUND 8
1.3 PROBLEMOMRÅDE 9
1.3.1 Tidigare forskning 9
1.3.2 Kunskapsluckor 9
1.4 SYFTE 9
1.5 FRÅGESTÄLLNING 10
1.6 AVGRÄNSNING 10
1.7 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG 10

2 METOD 10
2.1 VAL AV ANSATS 10
2.2 ÖVERGRIPANDE STUDIEDESIGN 11
2.3 VAL AV AVGRÄNSAT URVAL 12
2.3.1 Kravprofil 12
2.3.2 Empirisk mättnad 13
2.4 LITTERATURSTUDIE 14
2.5 FÖRSTUDIE 14
2.6 HUVUDSTUDIE 14
2.6.1 Intervjudesign och utformning 14
2.6.2 Datainsamling och genomförande 15
2.6.3 Efter intervjuerna 16
2.7 METOD DISKUSSION 16
2.7.1 Trovärdighet 16
2.7.1.1 Tillförlitlighet 16
2.7.1.2 Överförbarhet 16
2.7.1.3 Pålitlighet 17
2.7.1.4 Konfirmering 17
2.7.2 Äkthet 17
2.7.2.1 Rättvis bild 17
2.7.2.2 Ontologisk autenticitet 17
2.7.2.3 Pedagogisk autenticitet 18
2.7.2.4 Katalytisk samt taktisk autenticitet 18

3 LITTERATURSTUDIE 18
3.1 UTMÄRKANDE DRAG HOS EN ADVOKATBYRÅ SOM KUNSKAPSFÖRETAG 18
3.3 KRIS 19
3.4 KRISHANTERING 20
3.5 KOMMUNIKATION VID KRIS 21
3.6 REPUTATION MANAGEMENT 22
3.7 TEORETISK ANALYS OCH PROPOSITIONER 22
3.8 IMPLIKATIONER FÖR RESTERANDE STUDIE 23

4 EMPIRIREDOVISNING 23
4.1 PROPOSITION 1 23
4.1.1 Krishanteringsplan på en advokatbyrå 23
4.1.1.1 Ingen krishanteringsplan 23
4.1.2 Vilka kriser inträffar? 24

4.1.3 Värde i att ha en krishanteringsplan? ... *24*
4.1.4 Var i organisationen sker krishanteringen? ... *24*
4.1.4.1 Ser personer med lägre position vad som händer på denna nivå? ... 25
4.1.5 Medias påverkan på krishantering ... *25*
4.2 PROPOSITION 2 ... 26
4.2.1 Vem advokaten känner sig mest bunden till ... *26*
4.2.2 Vad betyder advokatens band till klienten för byrån? ... *26*
4.2.3 Värdet för advokaten att ha en byrå i ryggen ... *26*
4.3 PROPOSITION 3 ... 27
4.3.1 När krisen inträffar ... *27*
4.3.1.1 Vad är viktigast att hantera vid en kris? ... 27
4.3.2 Tron på den egna expertisen ... *28*
4.4 PROPOSITION 4 ... 28

5 ANALYS ... 29
5.1 ADVOKATERNAS ETABLERADE KRISHANTERING (PROPOSITION 1) ... 29
5.1.1 Krishanteringsplan ... *29*
5.1.2 Tre av advokatbyråerna har en krishanteringsplan ... *29*
5.1.3 Resterande 19 advokatbyråer har inte en krishanteringsplan ... *30*
5.1.4 Tre av fyra tillfrågade ser ett värde i att ha en krishanteringsplan ... *30*
5.1.5 Den krishantering som är ... *31*
5.1.6 Medias roll ... *31*
5.2 TRUSTEESHIP NORM (PROPOSITION 2) ... 32
5.2.1 Advokatens band till klienten ... *32*
5.2.2 Advokatens band till byrån ... *32*
5.2.3 Implikationer för krishantering ... *32*
5.3 INFORMELL KRISHANTERING (PROPOSITION 3) ... 32
5.3.1 Hur bedrivs informell krishantering ... *33*
5.3.2 Stark tro på den egna expertisen ... *33*
5.3.3 Tillåtelse att bedriva informell krishantering ... *34*
5.4 BUNDEN TILL ADVOKATEN (PROPOSITION 4) ... 34

6 RESULTAT OCH SLUTSATSER ... 35
6.1 FRÅN ANALYSEN ... 35
6.1.1 Advokatens syn på krishantering (Proposition 1) ... *35*
6.1.2 Advokatens band till klienten (Proposition 2) ... *35*
6.1.3 Informell krishantering (Proposition 3) ... *35*
6.1.4 Förtroende (Proposition 4) ... *36*
6.2 ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER ... 36

7 DISKUSSION ... 36
7.1 BESVARAR STUDIENS RESULTATET FRÅGAN? ... 36
7.2 UTVÄRDERING AV RESULTATEN I FÖRHÅLLANDE TILL METODEN ... 37
7.3 STUDIENS BIDRAG ... 37
7.4 FRAMTIDA FORSKNING ... 37
7.4.1 För att konfirmera denna studien ... *37*
7.4.2 Med denna studie som utgångspunkt ... *37*
7.5 BEGRÄNSNINGAR OCH KRITIK ... 38

8 REFERENSER & KÄLLOR ... 38

8.1 TRYCKTA KÄLLOR 38
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR 40
8.3 RESPONDENTSAMMANSTÄLLNING 42

9 APPENDIX 43
9.1 ENKÄT/INTERVJU 43
9.1.1 Intervju guide, förstudium 43
9.1.2 Intervjuguide, huvudstudium 43

Tabellförteckning

Tabell 1: Centrala definitioner……7
Tabell 2: Sammanställning av advokatbyråer involverade i studien…….……12
Tabell 3: Sammanställning av respondenter…….....13, 42
Tabell 4: Sammanställning av utmärkande drag hos kunskapsföretag……...18
Tabell 5: Definitioner av kris……..20

Figurförteckning

Figur 1: Informell krishantering……33

Centrala definitioner	
Idiosynkratisk tjänst	En tjänst där det från början är svårt att bestämma eller se hur slutprodukten kommer att se ut.
Kris	"A business-based crisis is an event-specific episode that can make or break you, depending upon the size of your company, the number of people you employ, the products and services you sell, and the resources of people, assets and money you can aim at the problem" (Albrecht, 1996, s. 7)
Krishantering	De åtgärder ett företag vidtar för att undvika, förminska eller hantera en kris.
Kunskapsföretag	Företag vars verksamhetsområde är att förmedla kunskap genom olika tjänster. Kunskapen i fråga är, enligt Alvessons definition, den kunskap som finns förkroppsligad i människorna (Alvesson, 2000). Exempel på företag inom området är management consulting, advokatbyråer och jurister samt revisorer. Vidare benämns dessa i viss litteratur också som professional service firms, PSF eller knowledge intensive firms, KIF.
Specialist företag (Massey, 2001)	Företag som är specialister inom ett område.

Tabell 1: Centrala definitioner

1 Introduktion

1.1 Inledning

Mitt allra första jobb var på en advokatbyrå när jag var 14 år gammal, där jag jobbade under ett års tid. Efter ett utbytes år i USA var det också till en advokatbyrå jag kom tillbaka. Kollegan till advokaten jag hade mitt första jobb hos berättade att om han hade fått börja om idag, hade han valt Handelshögskolan, vilket kom att påverka mitt val. Därför föll valet ganska lätt på advokatbyråer som organisation att studera. Efter att ha fått inblick i advokatbranschen där saker har hänt och kunnat se det, från ett annat perspektiv, föll valet på krishantering.

1.2 Bakgrund

Att ett företags anseende väger tungt är allmänt känt. Enligt Vallens (2008) återfinns upptill 75% av ett företags värde i denna immateriella tillgång. I en smalare studie, med endast börsnoterade företag, fastslog Weber Shandwik tillsammans med KRC Research (2011), att 60% av dessa företagens värde var ett direkt attribut av företagens anseende. Möjligen är det därför som över 1400 riskhanterande företagsledare menade att rädslan för skada mot varumärket eller dess anseende var det som de var mest rädda för (AON, 2015).

Ett skadat anseende påverkar hur konkurrenskraftig organisationen är, dess lokala position, trovärdighet och lojalitet hos intressenter, media relationer, legitimiteten i organisationen och i viss utsträckningen även licensen (Rayner, 2003). Krishantering har därför fått en allt viktigare roll och anses numera vara en av de viktigaste studierna inom PR (ASIS International, 2009).

Tidigare har ett företags anseende i hög grad kunnat hanteras av interna kontrollmekanismer, till exempel med olika kvalitetstester. Men i takt med att en allt mer komplex värld, där allt större krav ställs på företag är inte längre så fallet (McGrath, 2011). Detta kan också ligga till grund för att olika experter anlitas i större utsträckning, inte bara för att konsultera vid uppbyggandet av ett företags anseende men även inom andra områden så som management, it och marknadsföring (Furusten & Werr, 2012). Finansiella resultat hos flera av dessa expertisföretag stärker denna bild. Mellan åren 2011 och 2013 har Boston Consulting Group, McKinseys & Company samt Bain & Company ökat sin vinst med 12,4-17,3% enligt The Economist (The Economist Business Edition, 2013).

Majoriteten av ovannämnda expertisföretag faller under kategorin kunskapsföretag. Företag som förmedlar kunskap förkroppsligad i individer inom organisationen. Kunskapsföretag bygger stora delar av sin verksamhet på sitt anseende och säkrar därigenom ett flöde av uppdrag (NDCI, 2011). Bland det viktigaste för kunskapsföretag är vidare att inge förtroende, vilket underlättas av ett gott anseende. Förtroende är ett kraftfullt verktyg som överbygger osäkerheten som uppstår med anledning av slutproduktens subjektiva kvalitet samt tjänsternas idiosynkratiska utformning, svårigheten för både de säljande företaget och klienten att veta hur slutprodukten faktiskt kommer se ut (Løwendahl, 2005).

Kombinationen av dessa element borde resultera i att man som kunskapsföretag är mån om att bibehålla sitt anseende då ett företag grundat på kunskap med bristande verktyg att överföra denna kunskap också har ett begränsat värde. Att man som specialist företag dessutom har svårare att uppfattas som legitim vid kris adderar ytterligare till problematiken (Massey, 2001). Därför borde anseendet väga ännu tyngre och ha ett högre värde än i de undersökningar Vallens (2008) samt Webber Shandwik & KRC Reaserch (2011) genomfört då de består utav en blandning av företag. Med anledning av denna exponering borde då inte ett kunskapsföretags krishantering vara det närmaste man kan komma ett perfekt förfarande? När de dessutom verkar som experter inom olika områden och ger råd till andra företag.

1.3 Problemområde

1.3.1 Tidigare forskning

Krishantering är de åtgärder ett företag företar för att undvika, förminska eller hantera en kris. Tidigare forskning inom området lyfter fram modeller som steg för steg beskriver något typ av optimalt handlade vid en kris (Albrecht, 1996; Tybout & Roehm, 2009, m.fl.). Vidare är en stor del av dessa studier gjorda i USA och de som är gjorda utanför USA domineras i stor utsträckning av amerikanska idéer (Mitroff & Anagnos, 2001; Flink, 2002). Forskning kring krishantering är vidare mer omfattande gällande produktföretag där det finns åtskilliga fallstudier (Tybout & Roehm, 2009; Simon & Pauchant, 2000).

1.3.2 Kunskapsluckor

Den svenska forskningen kring krishantering i svenska företag återfinns inom den offentliga sektorn och andra offentliga händelser (Lindgren, 2003; Larsson, 2004; Pärnerteg, 2005; Asp, Bynande, Daléus & Deschamps-Berger, 2015). Dock har under de senaste åren gjorts ett antal studier inom Svenska företag, främst fallstudier. Vidare är en majoritet av dessa student arbeten på C och D nivå (Andersson, Forsén & Weinberg, 2003; Andersson, 2007; Eriksson & Öhman, 2013). Inom den privata sektorn är antalet studier dock fortsatt lågt precis som inom kunskapsföretag i Sverige.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att belysa krishantering på kunskapsföretag i Sverige utifrån kunskapsföretagens karakteristiska drag. Vidare är syftet att studera hur krishantering struktureras och genereras hos dessa.

1.5 Frågeställning

Hur ser krishanteringen ut på ett kunskapsföretag i Sverige?

1.6 Avgränsning

För att kunna uppnå precision i studien avgränsas valet av kunskapsföretag till en bestämd del, nämligen advokatbyråer. Anledningen till detta är att en advokatbyrå faller under kategorin som Von Nordenflycht (2010) benämner som ”classical or regulated PSFs” och tillhör en äldre version av kunskapsföretag. Detta betyder att det finns mer material skrivet om dessa (Von Nordenflycht, 2010) något som uppmanar till vidare forskning inom området samt generalisering av studien som genomförs.

I det specifika området finns även belägg för avgränsningen. Det grundläggande för en advokatbyrå är hur dess expertis uppfattas, vilket är styrt av dess anseende. Vidare är det advokatbyråns eller advokatens anseende som försäkrar en klient om korrekt hantering. Detta nära förhållande, att ta vara på klientens intresse är också en del av den ed man som advokat svär. Vidare har man som advokat erfarenhet från många organisationer samt hanterat flertalet organisationer i kris. Med den kunskapen samt den starka klient hänsyn borde man, som advokat och kunskapsföretag, även kunna se ett större värde än andra kunskapsföretag att ha en etablerad krishanteringsplan för att kunna hantera situationer på bästa sätt.

1.7 Förväntat kunskapsbidrag

Det kunskapsbidrag studien förväntas ge är kunskap om hur krishantering struktureras och genereras hos advokatbyråer som kunskapsföretag i Sverige genom att studera utsagor från verksamma inom företagen. Detta då området i övrigt är, i liten omfattning studerat.

2 Metod

Avsnittet behandlar den metod som har lagt grunden för uppsatsen. Valet av ansats presenteras tillsammans med en redogörelse av studiens tre delar. Avsnittet avslutas med en bedömning av studien utifrån kvalitativa mått.

2.1 Val av ansats

Undersökningen utgår från de karaktärsdrag som dokumenterats hos advokatbyråer och där de inte räcker till, de som finns dokumenterade hos andra kunskapsföretag. Dessa har sedan kombinerats med grundläggande idéer kring krishantering (mer specifikt vad

krishanteringsplaner anses kunna generera, och inte de amerikanska idéer studien syftar till att undvika) vilka formerat 4 st teoretiska propositioner. Amerikanska studier kan vara intressanta ur ett mer övergripande, jämförande perspektiv. Med anledning av avgränsningen till advokatbyråer, vars kontext är svensk lagstiftning och tolkning av denna, finns anledning att anta att det förmodligen finns skillnader på området. Att undvika de amerikanska idéerna eliminerar således faktorer som kunnat påverka studiens utfall. Tillsammans syftar de fyra propositioner att ge en övergripande bild av komponenter som enligt teorin formar advokatbyråernas krishantering.

Litteraturstudien med propositionsutformningen är deduktiv. Resterade delen av studien är dock induktiv, i enlighet med Olsson & Sörensen (2011, s.100). Att andra delen av studien klassas som induktiv beror på att det inte enbart eftersöks att förkasta eller bekräfta propositionerna utan snarare att nå en fördjupad förståelse och därmed finna möjliga förklaringar till endera utfallet. Studien beskrivs då ha en iterativ process där litteraturstudien samt förstudien genomfördes innan huvudstudien vilken innehöll en teoretisk fördjupning i form av formulering av propositioner (Alvesson & Sköldberg, 2007). Ansatsen ansågs lämplig och är utformad med anledning av tidigare forskning kring kunskapsföretag som organisationer och krishantering i ett större perspektiv. Sammanslagningen av ovanstående ansågs generera en ingång där det mer specifika ämnet kunde nås på ett effektivt sätt. Ett alternativt angreppsätt hade varit en rent induktiv metod dock hade det då varit svårare att dra nytta av tidigare forskning i närliggande ämnen. En induktiv metod hade haft potential att skapa en mer fristående bild men då ämnet är relativt outforskat ansågs en iterativ metod mer attraktiv.

Då syftet med studien är att belysa hur krishantering ser ut på kunskapsföretag i Sverige där det finns begränsad kännedom hade en explorativ studie kunna förespråkas, enligt Malterud (2009, s.32). Genom den deduktiva ingången till ämnet frigörs utrymme för en studie av tvärsnittsdesign (Bryman & Bell, 2014) här med kvalitativa intervjuer med advokater och jurister. Denna ingång bedöms vara effektiv och erbjuder mer precision i studien.

2.2 Övergripande studiedesign

Studien består av tre delar; en litteraturstudie, en förintervju eller förstudie samt en huvudstudie. Litteraturstudien genomfördes för att bilda teoretiska propositioner. Syftet med detta var att dra nytta av tidigare forskning. Dessa propositioner är teoretiska påståenden, vilka således inte syftar till motsvarande hypotestestning i enlighet med en kvantitativ studie, utan mera mot en djupare förståelse. Samtidigt genomfördes en förstudie, detta för att undersöka kraven på litteraturstudien, lämpligheten av konstruerade frågor samt intervjuns struktur. Vidare för att effektivisera huvudstudien och dess syfte. Sedan genomfördes huvudstudien med frågor konstruerade för att belysa ställda propositioner. Vid sista intervjun i huvudstudien användes riktade frågor för att om möjligt bekräfta slutsatser. Efter avslutad huvudstudie genomfördes en jämförande analys mellan ställda propositioner samt den samlade empirin. Även förstudien inkluderades i denna analys med de frågor som ansågs fortsatt relevanta.

Arbetet påbörjades som en studie över specialiseringarna management och marketing. Men med anledning av studiens art och samlad empiri beslutades att två separata analyser skulle göras och uppsatsen delades av.

2.3 Val av avgränsat urval

För att skapa en möjlig representativ bild inkluderades både små och större kunskapsföretag i studien. Valet föll på advokatbyråer. Anledningen var att advokater tillsammans med revisorer och arkitekter faller under Von Nordenflychts (2010) benämning ”classical or regulated PSFs” och det finns mer beskrivet om dem som organisationer. Det har varit en fördel då studien utgår från en litteratur studie och kunskapsföretagens karakteristiska drag. Det specifika valet av advokatbyråer gjordes efter en mindre undersökning där det konstaterades att advokater ofta byter advokatbyrå alternativt att advokatbyrån ändrar form. I och med detta tilläts jag genom mina 9 intervjuer, inklusive förstudie, få inblick i totalt 22 affärsjuridiska advokatbyråer i Stockholms området.

Byrå	***Totalt antal anställda advokater och jurister***	***Omfattning***
Byrå 1	2 200	Internationell
Byrå 2	1 100	Internationell
Byrå 3	230	Skandinavien
Byrå 4	49	Nationell
Byrå 5	18	Nationell
Byrå 6	6	Nationell
Byrå 7	3	Nationell
Bolagsadvokat	-	-
Studien fångar indirekt upp 22st affärsjuridiska advokatbyråer i Stockholms området då flertalet av advokaterna tidigare varit verksamma på andra advokatbyråer. Antal anställda är hämtat från respektive advokatbyrås webbsida.		

Tabell 2: Sammanställning av advokatbyråer involverade i studien

2.3.1 Kravprofil

Syftet med en kvalitativ studie är att i möjligaste mån forma en så noggrann beskrivning av fenomenet som möjligt. I studien gäller det att nå personer som har så omfattande inblick i området som möjligt, individer på mer seniora nivå, advokater, vilka har erfarenhet från flera advokatbyråer. För att inte riskera att missa viktiga aspekter inkluderades två respondenter på

juniora nivå, biträdande jurister, för en nyansera studien. Samtliga respondenter återfinns i advokatsamfundets databas och är således registrerade.

Totalt, inklusive förstudie, intervjuades 9 st respondenter. Den första kolumnen innehåller beteckningen för de olika respondenterna som återfinns i empirin (biträdande jurist/advokat samt antal år på byråer).

Beteckning i studien	***Yrkes titel***	***Företags titel***	***Antal år på byråer***	***Antal byråer***	***Typ av intervju***	***Datum***
Förstudie						
A11	Advokat	Partner	11 år	2st	Möte	031716
Huvudstudie						
B1	Biträdande jurist		1 år	1 st	Mail	042816
B2	Biträdande jurist		2 år	3 st	Mail	042816
A6	Advokat	Partner	6 år	4 st	Möte	042516
A16	Advokat	Partner	16 år	4 st	Möte	050216
A18	Advokat	Partner	18 år	5 st	Telefon	042716
A20	Advokat	Partner	20 år	3 st	Telefon	050316
A22	Advokat	Partner	22 år	3 st	Telefon	051216
A23	Advokat		23 år	4 st	Möte	042916

Tabell 3: Sammanställning av respondenter

2.3.2 Empirisk mättnad

I studiens utformning anses mättnad ha uppnåtts. Detta med anledning av att vid de tre sista intervjuerna, med respondenter som arbetar på fyra respektive två på tre olika byråer, så tillfördes endast fyra nya byråer till studien. Vidare tillfördes få nya teman i dessa intervjuer, något som ytterligare understryker studiens mättnad. Studiens utformning syftar inte till statistisk generaliserbarhet. Totalt 148st affärsjuridiska advokatbyråer finns i Stockholms området, flertalet individbaserade, 22st är inkluderade vilket resulterar i att ~15% av dessa finns direkt eller indirekt representerade i studien (Advokatsamfundet, 2016). Fler intervjuer skulle förmodligen ge ett rikare resultat, dock har beslutet tagits, med anledning av totalt antal representerade advokatbyråer samt få nya teman i intervjusvar, att studiens syfte på kandidatnivå uppfylls.

2.4 Litteraturstudie

I litteraturstudien jämfördes litteratur om kunskapsföretag med litteratur kring krishantering i syfte att skapa nämnda propositioner. Att utforma propositioner och låta dessa styra studien kan dock begränsa studien till de propositioner som har satts. Viktiga aspekter riskerar i och med detta att bli förbisedda. Med anledning av att området är relativt outforskat fanns det dock anledning att göra så för att erbjuda en högre grad av precision i studien. Hade dessa propositioner inte ställts och frågorna riktats mot dessa är risken att resultatet givit en bred men tunn bild av krishanteringen som kanske inte hade kunnat kopplats samman med tidigare forskning. För att adressera denna problematik ställdes en kontrollfråga vid slutet av samtliga intervjuer: Varför ser krishanteringen ut som den gör på en advokatbyrå?. Efter denna fråga tilläts respondenterna tänka fritt och möjlighet gavs att ange aspekter som inte tagits upp under intervjun.

2.5 Förstudie

En förstudie eller förintervju genomfördes för att kontrollera lämpligheten av konstruerade frågor samt intervjuns struktur, samt effektivisera huvudstudien och dess syfte. Denna förstudie genomfördes samtidigt med litteraturstudien. Detta för att ge en djupare inblick i vad som krävdes av litteraturstudien, men också för att säkerställa att rätt frågor ställdes vid intervjuerna och således huvudstudien.

2.6 Huvudstudie

Huvudstudiens ändamål var att belysa de, utifrån litteraturstudien, ställda propositionerna och genom dessa lyfta in forskningsfrågan. Intervjuer med advokater och jurister genomfördes för att så inhämta empiri för vidare analys.

2.6.1 Intervjudesign och utformning

Då huvudstudien inte syftar till att enbart förkasta eller bekräfta de propositioner som genererades utifrån litteraturstudien var det viktigt att det fanns möjlighet till vidare diskussion kring de svar som uppkom under intervjuns gång. För att klara av att hålla fokus på propositionerna samt ha en effektiv struktur på intervjuerna konstruerades ett manus. Valet blev således en semistrukturerad intervju för att uppnå den frihet och flexibilitet som Bryman & Bell (2014) även beskriver som en viktig del av kvalitativ forskning.

I intervjumanuset var det viktigt att frågorna inte var för specifika. Öppna frågor ger möjlighet till en öppen diskussion, en fördel men anledning av det känsliga ämnet. Man tillåts då bli medveten om reaktionen från respondenten och lättare se om svaret är menat vara politiskt korrekt eller mer av öppen karaktär. Frågorna ställdes utifrån respondenternas erfarenheter. Om inte respondenten kände igen ett scenario ombads de att fundera kring hur de tror att situationen uppstått samt hur den skulle hanteras.

Vid förstudien eller förintervjun blev det klart att manuset behövde kompletteras. Följdfrågor adderades vars syfte var att belysa propositionerna. I avsnitt 9.1.1 återfinns frågorna gällande förstudien samt i 9.1.2 återfinns de ställda frågorna i huvudstudien. Under intervjuseriens gång kom nya teman upp, därför har inte den kompletta intervjuguiden ställts till samtliga respondenter. De frågor som endast vissa besvarat syns i empirin, det vill säga antalet svarande respondenter på ett bestämt tema. Vidare användes sista intervjun som expertintervju, då mer riktade frågor ställdes för att, om möjligt, bekräfta delar av studiens slutsatser.

2.6.2 Datainsamling och genomförande

Kontakt med respondenterna togs genom det egna nätverket, genom vänner och bekanta. Den initiala kontakten togs via mail och vid godkännande av deltagande i intervjun bestämdes sedan tid, plats och datum. Intervjuns tidpunkt fick respondenten bestämma. Detta för att ge respondenterna möjlighet att genomföra intervjun i en så bekväm och stressfri miljö som möjligt.

Intervjun inleddes med en kort sammanfattning av studies syfte och mål. Detta för att respondenten skulle få klarhet i sammanhanget. Vidare redogjordes nivån av anonymitet i studien samt möjligheten att i efterhand läsa igenom och godkänna inhämtat material. Detta för att klargöra att respondenten hade möjlighet att påverka materialet och genom det känna sig mer bekväm att svara på frågor. Frågorna inleddes grundläggande för att kartlägga respondentens bakgrund och erfarenhetsnivå. Resterande tid lades på huvudfrågorna där diskussion kring svaren uppmuntrades. Genom valet av en semistrukturerad intervju gavs möjlighet att ställa frågorna i varierande följd om respondenten själv närmade sig ett område. Avslutningsvis ställdes en öppen kompletterande fråga, ”Varför ser krishanteringen på en advokatbyrå ut som den gör?”, där respondenten gavs möjlighet att utveckla tankar och idéer. Efter intervjun var färdig tackades respondenten för intervjun samt informerades återigen om återsändningen av inhämtat material för godkännande.

Fyra av intervjuerna genomfördes i mötesform på, av respondenten, bestämd plats, 3 av intervjuerna genomfördes över telefon vid tid, utsatt av respondenten och 2 av intervjuerna genomfördes via mail korrespondens. Att intervjuerna genomfördes på detta sätt var uteslutande beroende på att det var det som var möjligt. Intervjuerna varade mellan 40 och 105 min.

De tre telefonintervjuerna ställde högre krav på intervjuaren för att uppnå ett mer naturligt samtal samt att föra adekvata anteckningar. Med anledning av det sätt som intervjuerna löpte på gjordes dock bedömningen att detta uppnåddes. Vidare godkändes majoriteten av anteckningarna vid återsändning av materialet till respektive respondent. Gällande de två intervjuer som skedde över mail korrespondens var det något svårare att avgöra om dessa svar var konstruerade eller ärliga svar på frågorna. På grund av att svaren var överensstämmande med de mera seniora respondenterna kunde dock dessa användas för att bekräfta bilden av som återgavs i den samlade empirin. Med anledning av att dessa ägt rum över mail med viss

komplettering valdes att inte dra några nya slutsatser från dessa utan enbart bekräfta eller nyansera en redan mer kartlagd bild.

2.6.3 Efter intervjuerna

Efter intervjuerna, via möte eller telefon, renskrevs materialet för att sändas tillbaka till respondenten för godkännande, respondentvalidering. Efter färdigställandet av empirin upprepas denna process och materialet återsändes till samtliga respondenter. Detta av respekt för respondenten som individ men också som advokat eller biträdande jurist. Samtidigt som denna empiri sändes över visades även utformningen av anonymiteten i studien för godkännande av respondenterna. Detta på grund av ämnets karaktär och känslighet kring sekretess advokatbranschen.

2.7 Metod diskussion

Denna diskussion ämnar till att granska kvaliteten av studiens metod. Vidare kommer bedömningen av detta ske med kvalitativa mått i enlighet med Luba & Guba (1985) samt Guba & Lincoln (1994).

2.7.1 Trovärdighet

2.7.1.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet syftar till studiens förmåga att besvara forskningsfrågan. Tillförlitligheten har stärkts av respondentvalidering, där respondenterna fått möjlighet att i efterhand se över sina svar och kontrollera dessa (Bryman & Bell, 2014). Vidare har även tillförlitlighet stärkts av att respondenterna fått en kort introduktion till studien och dess syfte för att så tydliggöra svaren i studien. Behandlingen av studien anses inte på ett djupare sätt ha influerat de svar som respondenterna har givit.

En viktig del som påverkar studiens tillförlitlighet är advokatyrkets natur och den långtgående sekretess inom yrket (Advokatsamfundet, 2016). Samtliga respondenter var försiktiga med vad de svarade och tänkte väl igenom sina svar. Vid de tillfällen som intervjun antog mer av en dialogform, där advokaten tilläts slappna av, framkom vid tillfällen mer detaljerade beskrivningar, samtliga utan att passera gränsen för sekretessen. Vidare blev sedan delar av detta borttaget vid respondentvalideringen. För att undvika denna situation var dock frågorna utformade på sådant sätt att så lite som möjligt skulle falla inom ramen för yrkets sekretess. Borttaget material hade kunnat tillföra nyans till studien, men bedöms inte haft en större påverkan på studiens totala utfall och resultat.

2.7.1.2 Överförbarhet

Överförbarhet är svårt för en kvalitativ uppsats att uppfylla. Istället bör man enligt Guba & Lincoln (1994) sträva efter att göra en så fyllig redogörelse som möjligt av fenomenet, i detta

fall propositionerna, och på så sätt hjälpa andra att bedöma studiens och dess överförbarhet till en annan miljö.

2.7.1.3 Pålitlighet

Förmågan att replikera en kvalitativ studie är begränsad då förmågan att frysa ett socialt rum saknas (Bryman & Bell, 2014). I och med att studien dock inleds deduktivt med att, utifrån teori, forma propositioner kring ämnet underlättar det en replikering av studien i en liknande miljö. Dock är det svårt att inom ramen för denna studie genomföra en replikering för att bekräfta resultatet utan detta lämnas istället vidare till framtida forskning. Vidare kan man också skatta studiens pålitlighet med hjälp av ”internal consitency”, respondenternas lika svar, vilket var något som studien uppnådde, med mindre variation med anledning av de öppna frågeställningarna.

2.7.1.4 Konfirmering

Konfirmering handlar om att forskaren agerat i god tro och inte medvetet låtit sina personliga värderingar eller teoretiska inriktning påverka utförandet av studien eller dess resultat (Bryman & Bell, 2014). Jag anser att jag under studiens gång agerat i god tro och vidare inte avsiktligt låtit personliga åsikter influera studien eller dess resultat. Genom att studien är byggd utifrån teori skulle det också vara svårare att på en högre nivå influera studien och samtidigt lyckas finna svar på ställda propositioner.

2.7.2 Äkthet

2.7.2.1 Rättvis bild

Den starkaste kritiken mot studiens rättvisande bild är det faktum att advokater står för majoriteten av respondenter och att de advokaterna sagt inte ifrågasatts och kontrollerats med andra källor. Således fångas inte helt den bild som mer juniora positioner inom en advokatbyrå kanske har. Dock är detta ett medvetet val då mer seniora respondenter, delägare och partners, är de som har inblick i krishanteringen. Detta bekräftades också av de svar som mottogs av de två biträdande juristerna som deltog i studien. Således borde en bredare studie för att uppnå en mer rättvis bild inte nödvändigtvis generera ett annat resultat av studien. Med anledning av detta kan också bilden som studien ger, i den givna miljön och tiden, ses som rättvisande.

2.7.2.2 Ontologisk autenticitet

Syftar till hurvida studien hjälper de personer som medverkat i studien att nå en bättre förståelse av den sociala situationen och miljön (Bryman & Bell, 2014). Med anledning av de reaktioner som mottagits vid presentation av vissa slutsatser kan det vara möjligt att många vet om och känner till fenomenet men att någon kartläggning av dess natur inte har gjorts. Detta kan vara med anledning av bristande intresse alternativt likt en av respondenterna som uttryckte ”att man ägnar sig åt det som genererar intäkter”.

2.7.2.3 Pedagogisk autenticitet

Pedagogisk autenticitet syftar till om undersökningen har bidragit till en bättre förståelse för hur andra individer i miljön upplever situationer (Bryman &Bell, 2014). Detta är eventuellt fallet för de respondenter i studien som sedan tidigare har haft inblick i ett mindre antal byråer då de sprider kunskap om fenomenet.

2.7.2.4 Katalytisk samt taktisk autenticitet

Dessa två aspekter uppfylls inte av studien. Detta med anledning av studiens syfte, att belysa hur krishantering ser ut på kunskapsföretag i Sverige, snarare än att förbättra en situation där respondenter haft en vilja att förändra sin situation eller möjligheter att vidta de åtgärder som krävs (Bryman & Bell, 2014).

3 Litteraturstudie

Följande avsnitt redogör och utvecklar de teorier som ligger till grund för denna studie. Avsnittet avslutas med teoretisk analys och bildandet av propositioner vilka formar resterande delen av studien.

3.1 Utmärkande drag hos en advokatbyrå som kunskapsföretag

Ett kunskapsföretag skiljer sig på flera sätt från andra typer av företag. Det finns flertalet specifika utmärkande drag hos dessa. Løwendahl ser dessa vara väl kvalificerade individer, idiosynkratisk klient service samt subjektiv kvalitetsvärdering (Løwendahl, 2005). Medan Von Nordenflycht ser dem vara kunskap intensitet, låg kapitalintensitet samt professionaliserad arbetskraft (Von Nordenflycht, 2010). Kombinationen av dessa ger en övergripande bild av karaktärsdragen hos kunskapsföretag.

Utmärkande dag hos kunskapsföretag	
Kunskaps intensitet	Det som företaget levererar är den kunskapen som finns inom individerna på företaget
Professionaliserad arbetskraft	Välutbildad arbetskraft
Idiosynkratisk klient service	Individspecifik service där det kan vara svårt att innan ett projekts färdigställning se slutprodukten
Subjektiv kvalitetsvärdering	På grund av asymmetrisk information kan det vara svårt för beställaren av en service att värdera dess kvalitet
Låg kapital intensitet	Låg nivå av investeringar för att fortsätta verksamheten

Tabell 4: Sammanställning av utmärkande drag hos kunskapsföretag

En annan aspekt som har inverkan på det dagliga arbetet är nivån av asymmetrisk information då man som inhyrd expert ofta sitter på mer information än klienten. Detta leder till svårigheter att kontrollera både att rätt sak görs samt kvaliteten av den utförda tjänsten. Problematiken är någonting som Løvendahl diskuterar och fastställer "Whenever an expert is called upon to solve a problem, the client cannot be trusted to behave lika an equal partner in the expert assesment for what is required for an adequate solution" (Løwendahl, 2005). Den asymmetriska informationen samt svårigheten att bedöma kvaliteten ökar vikten av ett gott anseende som advokat, då det är ett av få sätt för en klient att utvärdera kvaliteten. Dock har man som advokat advokatsamfundet i ryggen vilket innebär att en kvalitetssäkring har genomgåtts, i form av inträdesprov i samfundet, samt kontinuerligt pågår, i form av utvärdering från samfundets sida (Advokatsamfundet, 2016). Vid jämförelse med en managementkonsult som enligt Alexius agerar i vad hen kallar "konsulternas frizon" gör Advokatsamfundet det lättare för en advokat att försvara kvaliteten av dess service (Alexius, 2012). Dock agerar en advokat i högre utsträckning som individ än som en grupp på ett företag. Att inte ha en grupp i ryggen gör kvaliteten, med likasinnade experter som hävdar samma sak runt sig, svårare att försvara.

Von Nordenflycht (2010) kategoriserar advokatbyråer, tillsammans med revisionsbyråer och arkitekter, som "classic PSFs or regulated PSFs", i denna kategori återfinns en "challenges & opportunites" som skiljer sig från andra kunskapsföretag. Denna är "trusteeship norm", att man som fackmässig har en skyldighet att skydda klienternas och eller samhällets intressen som helhet (Welpe, Wollersheim, Ringelhan & Osterloh, 2015, s. 328). Dessutom är lojaliteten mot klienten den främsta skyldigheten man svär in sig på vid advokatexamen (Advokatsamfundet, 2016, s. 5). Man är då individuell advokat, i och med den avlagda eden.

Tre ytterligare särdrag återfinns enligt Von Nordenflycht (2010) inom kategorin "classic PSFs or regulated PSFs", informella ledningsprocesser, "up or out policy" samt inga delägare utanför firman. Dessa anses vidare har varit ett svar på den subjektiva kvalitetsvärderingen samt de svårigheter som uppstår vid ledning av en professionaliserad arbetskraft. Dock är dessa tre särdrag motsägelsefulla. Informella ledningsprocesser sker för att tillgodose individers behov av självständighet. Någonting som man som advokat ser positivt på för att kunna leva upp till advokat eden och agera som klientens legosoldat. Vidare, "up or out policy" ämnar att ge individerna incitament att jobba hårdare dels som individ och dels för byrån, något som går isär med advokatens bild av sig själv som legosoldat. Inga delägare utanför firman ger dock verksamma individer i firman någon större möjlighet att påverka vad som händer samt främja informella ledningsprocesser, vilket betyder att individerna inte behöver lämna ifrån sig kontrollen.

3.3 Kris

Begreppet kris definieras på liknande sätt av olika forskare inom ämnet krishantering, dock med varierande omfattning. Nedan belyses definitioner som framkommit i den studerande teorin och anses vara framstående inom ämnet.

Definitioner av kris	
Mitroff & Anagnos (2001, s. 34)	*En kris är en händelse vilken påverkar eller har möjlighet att påverka en hel organisation.*
Tybout & Roehm (2009)	● Ett hot mot organisationen och dess rykte ● Överraskningsmomentet ● Begränsad tid för beslutsfattande
Albrecht (1996, s. 7)	*A business-based crisis is an event-specific episode that can make or break you, depending upon the size of your company, the number of people you employ, the products and services you sell, and the resources of people, assets and money you can aim at the problem.*

Tabell 5: Definitioner av kris

Trots att teorier presenterade av Mitroff & Anagnos (2001) samt Tybout & Roehm (2009) används i studien för att belysa krishanteringen som sådan är det Albrecht beskrivning som ligger närmast studiens mål och utformning. Detta för att den erbjuder en bredare definition samt faktorer som påverkar utfallet av en kris.

3.4 Krishantering

Studien kommer att beskriva hur krishantering beter sig och ger sig till känna hos advokatbyråer. Således kommer inte förfarandet vid en kris beskrivas ingående utan belysas som en helhet. För att kunna uppnå detta krävs att läsaren besitter förståelse kring grundläggande förfarande vid krishantering, något som presenteras nedan.

APTRA -modellen är en av de mest inflytelserika modellerna inom krishantering och presenterades av Albrecht 1996. Modellen består av 5 steg och är utvecklad för att hjälpa företagsledare vid en kris. En av de viktigaste delarna som modellen trycker på är vikten av företagsledarens förmåga att samarbeta med ett antal nyckelpersoner för att hantera en specifik situation.

1. *Anticipate (Förutse):* Att förutse möjliga situationer och åtgärder är mer effektivt än att fatta beslut efter att någonting har inträffat eller en oönskad situation har uppstått.
2. *Plan (Planera):* Planering för hur företaget agerar i dessa krissituationer är tidskrävande och kan även vara kostsamt. Denna plan bör innefatta skydd för företagets mest värdefulla tillgångar såsom personal, data, finansiella instrument, pengar och rykte.
3. *Train and practice (Öva):* Utöver att planeringen måste ske måste också planeringen implementeras i organisationen Vissa nyckelpersoner som spelar en större roll i krishanteringen kan kräva ytterligare träning för att planen ska kunna genomföras.

4. *Review (Utvärdera):* Vidare ska företaget kontinuerligt utvärderas inom tre olika områden. Företagspolicys och processer ska uppdateras och utvärderas så att de stämmer överens med gällande lagstiftning. En genomförd kristräning samt efter en riktig kris ska även de utvärderas. Utvärderingen ska innefatta det optimala förfarandet, vad som gjordes rätt och fel samt vad som kan göras annorlunda till nästa gång.
5. *Act (React and adjust) (Reagera, agera, justera):* Under en pågående kris är det viktigt att ansvariga agerar med eftertänksamhet och flexibilitet för att lösa situationen för att på så sätt minimera de skador en kris kan orsaka.

Fördelen med APTRA-modellen är att den är generell och går att använda och anpassa till olika företag i olika situationer (Albrecht, 1996). Dock bör placeringen av 4 och 5 diskuteras då flertalet har argumenterat för att *review* bör vara det sista steget i en krishanteringsprocess.

Ett annat krishanteringssystem som har haft stort inflytande presenterades av Tybout och Roehm 2009. Enligt deras idéer bör ett företag ha en krishanteringsplan då majoriteten av kriser innehar ett överraskningsmoment, vilket resulterar i begränsad tid för beslutsfattande och gör planering essentiellt. Företag har ansvar gentemot sina anställda, affärskompanjoner och dess klienter. En organisation ska skydda sitt anseende, klienters förtroende, marknadsandelar samt det långsiktiga välmåendet för företaget. Krisförberedelse medför konkurrensfördelar, bibehåller verksamheten, försäkrar finansiell och operationell stabilitet, försäkrar att man lever upp till sina löften och tillför möjlighet för tillväxt efter krisen. Vidare är det motsatta, att återuppbygga ett gravt skadat företagsrykte en långsam och svår process och ett av de största hoten mot ett företag (Tybout & Roehm, 2009).

3.5 Kommunikation vid kris

Massey är en av många framstående forskare inom kommunikationsteori vid kris. Han undersöker tre hypoteser med stor relevans för ett kunskapsföretag i kris. Samtliga hypoteser höll.

H1: Organisationer som visar på konsistenta krishanterings strategier uppfattas mer legitima än de som visar in konsistenta strategier.
H2: Generalist organisationer uppfattas mer legitima än specialist organisationer.
H3: Ett linjärt samband existerar så att en generalist organisation som visar på konsistenta svar till kris kommer att uppfattas mer legitima än ett specialist företag som gör det samma. Vidare kommer även specialist organisationen ses som mindre legitim är generalist organisationen om båda visar på in konsistenta svar på kris (Massey, 2001).

Då många kunskapsföretag, där ibland advokatbyråer, också är specialist företag resulterar det i större svårigheter än för ett generalist företag att vid kris uppfattas som legitim. Vilket i kombination med Rayner (2003) samt AON (2015) betyder att en specialist och vidare ett kunskapsföretag som bygger verksamheten på förtroende och rykte står inför en större fara vid en kris.

3.6 Reputation management

Företagsberättelser och värdeuttalanden skapar åsikter och uppfattningar bland externa intressenter, där organisatoriska, sociala, ekonomiska och legitimitet ligger till grund för skapandet av företagens framtoning. Ett klassificeringssystem för hur företagen framstår introducerades av Keller (2000). Enligt detta baseras framtoningen på en kombination av produkt/tjänste-attribut, människor och relationer, värderingar och företagens trovärdighet. Att konstruera ett företags image och varumärke, innebär att argumentera för förhållandet mellan företagets namn och tjänst med hög kvalitet, ett av de viktigaste attributen kopplat till image. Kärnvärden och principer tillåter organisationer att demonstrera de särskilda regler, antingen existerande eller egen påfunna, som de förhåller sig till i sin verksamhet. I advokatens fall de regler som finns inom samfundet (Advokatsamfundet, 2016).

3.7 Teoretisk analys och propositioner

Följande propositioner är teoretiska påståenden och syftar inte till motsvarande hypoteser. Målet med ställda propositioner är att uppnå en djupare förståelse för forskningsfrågan och möjliga förklaringar till endera utfallet.

P1: Advokatbyråer har etablerad och utstuderad krishantering innehållandes strategier för samhörighet inom byrån samt strategier för att vid kris upprätthålla byråns anseende.

> Advokatens samt byråns anseende ligger i stor utsträckning till grund för advokatyrket. Med anledning av Masseys (2001) bevisade hypotes att en specialistorganisation uppfattas mindre legitim vid kris bör detta resultera i att advokatbyråer har format konsistenta strategier för att hantera en kris situationen. Detta för att enligt Keller (2000) uppnå konkurrensfördelar, bibehålla verksamheten, försäkra finansiell och operationell stabilitet, försäkra att man lever upp till sina löften och tillför möjlighet för tillväxt efter krisen och på så sätt också säkra klienten. Något som genom advokat eden är advokatens främsta uppgift (Advokatsamfundet, 2016).

P2: Byråerna är svagare då advokaten i första hand är klientens legosoldat, trusteeship norm, vilket influerar en byrås krishantering.

> Hämtat från Von Nordenflychts (2010) beskrivning av särdrag hos ”Classical or regulated PSFs” bör också trusteeship norm påverka krishanteringen. Detta genom att advokatens främsta uppgift att att bejaka klientens intresse (Advokatsamfundet, 2016) och inte byrån. Detta bör resultera i att man som advokat känner sig starkare bunden till sina klienter än till sin byrå. Vilket i sin tur skulle leda till en krishantering hos en byrå som snarare bejakar advokatens intressen än byråns, då anställda advokaten genom ed främst är bunden till klienten.

P3: Byråerna styrs av informella ledningsprocesser, vidare styrs krishanteringen också mer informellt. Detta tillåts av att det inte finns externa ägare på utsidan, mer andra krav, vilket gör det möjligt att agera friare när en kris inträffar.

> Von Nordenflychts (2010), informella ledningsprocesser tillsammans med att det inte finns externa delägare, med krav på ett visst förfarande vid en kris, bör influera krishanteringen.

P4: Då mycket information går mellan advokaten och klienten blir det svårare för klienten att byta advokat, vid kris hos advokat eller hos dennes advokatbyrå.

> Vid hantering av ett eller flera case sker ett större informations utbyte som binder klienten till advokaten till viss del, vilket betyder ett mindre krävande informationsutbyte vid nästa case.

3.8 Implikationer för resterande studie

Dessa propositioner bildar tillsammans grunden från vilken empirin samt analysen växer fram.

4 Empiriredovisning

I empiriredovisningen redovisas de svar som givits vid genomförda intervjuer. Empirin är organiserad utifrån de propositioner som tagits fram i litteraturstudien. Respondenterna är betecknade med titel (B/A) följt av antal år på byråer (#), vidare beskrivning av respondenterna återfinns under 2.3.1 Kravprofil.

4.1 Proposition 1

Advokatbyråer har etablerad och utstuderad krishantering innehållandes strategier för samhörighet inom byrån samt strategier för att vid kris upprätthålla byråns anseende.

4.1.1 Krishanteringsplan på en advokatbyrå

Av de 22st byråerna som deltog i studien hade endast tre stycken en krishanteringsplan. Dessa tre var byrå 1, byrå 2 samt byrå 3. På byrå 1 finns 2200 advokater och jurister, på byrå 2, 1100 och på byrå 3, 230. Gemensamt för dessa är att de alla också jobbar utanför Sveriges gränser. Byrå 3 är främst verksamma i Skandinavien medan de två arbetar globalt. De andra byråerna i studien anställer färre än 50 advokater och jurister och verkar främst nationellt.

4.1.1.1 Ingen krishanteringsplan

Respondenterna uppgav tre olika anledningar till varför 19 av dessa 22st advokatbyråer inte har någon krishanteringsplan. Dessa anledningar var enligt respondenterna att byrån var så liten så

om det hände någonting kunde man sätta sig ned och diskutera ärendet snabbt. Att det helt enkelt inte fanns plats för administrationen kring en krishanterings plan på en liten byrå. Sista anledningen var att en kris är inte något som hörde till vanligheten eller något man såg hända, vilket också gjorde det till ett mindre trängande ärende.

Vidare fortsatte A16 med att ”man inte gärna ägnar sig åt administration utan istället fokuserar på det som genererat intäkter, speciellt på en liten byrå”. Sedan talade hen om den ansvarsförsäkring man som arbetande advokat är skyldig att teckna. Den täcker ekonomisk skada som skulle kunna uppstå vid eventuellt begått fel. A22 talade om delägarkollektivet som en anledning till varför man inte behöver en krishanteringsplan för de rent interna kriserna utan man sammanträder istället inom gruppen. A20 påpekade dock att vid kris är man som liten byrån inte lika exponerad, men inträffar den är man mer sårbar.

A6 går djupare ned i problematiken kring detta och förklarar att man ogärna vill rätta in sig i ledet. En krishanteringsplan skulle leda till att man blir låst av en, påförhand bestämd, princip i situationer där man helst hade velat fatta ett annat beslut. Blir organisationen större, omkring 15 delägare måste någon typ av ”ledningsgrupp” skapas vilket skulle göra det lättare att fatta beslut om övergripande strukturer, och då till exempel en krishanteringsplan. Även tre andra respondenter såg antalet delägare som en möjlig förklarande faktor till varför det inte fanns någon krishanteringsplan. A6 diskuterar även problematiken kring ledarskapet av advokater och säger att, ”Att leda advokater *is like hearding cats*”. Beslut fattas och strategier diskuteras men trots det så är det ibland svårt att få enskilda advokater att lyda, de följer istället sina egna beslut. De strategier som hen beskriver behandlas och implementeras kan liknas vid cykelställsfrågorna i en bostadsrättsförening.

4.1.2 Vilka kriser inträffar?

Samtliga respondenter är dock överens om att kriser inträffar på en advokatbyrå. Bland de kriser som nämndes var viktiga delägare som lämnar advokatbyrån plötsligt, interna stridigheter samt tvivelaktiga handlingar.

4.1.3 Värde i att ha en krishanteringsplan?

Av de fyra respondenterna som fick frågan om de såg ett värde i att ha en krishanteringsplan svarade tre att de såg ett värde i det. Dock med vissa begränsningar. A22 såg ett värde i att ha det för de kriser som också syns externt. A20 såg ett värde i att man hade en ram att agera utifrån men som ändå tillät viss frihet att anpassa efter situationen. A16 var den som inte trodde det skulle finnas ett värde i att ha en krishanteringsplan. Detta för att nuvarande byrån var relativt liten. På de större byråerna fanns en managing partner som man delgav när någonting hänt samt till mer dominanta individer som helt enkelt hanterade situationen.

4.1.4 Var i organisationen sker krishanteringen?

Samtliga respondenter svarade att krishanteringen sker högt upp i organisationen. Antingen mellan delägarna eller i styrelsen. Ibland inkluderades ansvarig advokat, managing partner,

eventuellt den som genererar mest intäkter på byrån samt HR vid personal frågor. De större byråerna rapporterade också om bestämda situationer till nationella eller globala huvudkontor.

4.1.4.1 Ser personer med lägre position vad som händer på denna nivå?

A16 förklarar att man ser väldigt lite av det som händer i delägarkretsen som man inte är en del av. Som krusningar på vattenytan men inte mer, beskriver A6. A16 beskriver också att man försöker informera om det som händer på byrån, men att det inte alltid går att göra. A6 berättar att man vid en kris framförallt inte vill att det ska komma ut. Skulle detta hända och byrån förlorar anseende skulle också affärsmodellen fallera. Därför vill man helst hålla kriser inom en så liten krets som möjligt och med biträdande jurister och andra utanför.

4.1.5 Medias påverkan på krishantering

Respondenterna har relativt lika förhållningsätt till media. A16 berättar om ett förhållningsätt där man helt enkelt inte talar med media. Även A18 och A20 har beskrivit att man avhåller sig från att tala med media även om ett case har massmedialt intresse, om inte detta är någonting som en klient efterfrågar.

Bilden som respondenterna har av media är relativt enhetlig. Trots att media, som A18 beskriver, fyller en viktig funktion i samhället. A20 säger att de juridiska frågeställningarna som media tar upp ofta präglas av avsaknaden av information. Att det helt enkelt inte finns tillräckligt med bakgrund eller kunskap för att korrekt tolka varför ett domslut blev som det blev, vilket också, som A20 säger, lätt leder till att saker och ting blir fel. A23 beskriver en generellt dålig bild att allmänmedian sällan skriver om saker som direkt berör eller påverkar yrket eller ett specifikt case.

Vidare berör även A6 detta då hen beskriver frågorna som journalister ställer som nästan juridiska, så nära att advokaten eller juristen tycker att de ska veta det ”rätta” svaret, men trots inte helt i samma område. Hen uppger även att hen tror att man som advokat är väldigt rädd för media då logiken bakom media kan vara svår att förstå. Vilket skulle kunna leda till en situation som man som byrå inte till fullo kan hantera. Denna kontroll säger A6 är ännu viktigare med anledning av att det som säljs är förtroende och kunskap.

Klienterna påverkas även av media. A16 beskriver att vissa klienter försöker använda media som ett verktyg för att vinna fördelar medan andra klienter enbart ser det som plågsamt. Dock uppger samtliga respondenter att det är ovanligt att klienter ringer upp med anledning av vad som skrivits i media vare sig det är byrån, en annan delägare eller advokaten själv som är involverad i ett annat case som syns i media. De gånger som det har hänt har dock frågorna varit av juridisk grund eller affärsmässigt intresse, säger A18. Har byrån eller en annan delägare varit i blåsväder uppger A20 och A16 att man vid de tillfällen behövt berätta hur man hanterar situationen. Lyckas man göra det på ett som A20 sa ”sanningsenligt och förtroendeingivande sätt” behöver det inte betyda någon förändring i relationen mellan klient och advokat.

A22 sammanfattar det med att iden att media påverkar en advokatbyrås krishantering och att man gör vad man kan för att undvika negativa strategier i media. Vid byrån hen arbetar nu finns upparbetade kontakter med företag som JKL för hantering av situationer där media är inblandat i högre grad.

4.2 Proposition 2

Byråerna är svagare då advokaten i första hand är klientens legosoldat, trusteeship norm, vilket influerar en byrås krishantering.

4.2.1 Vem advokaten känner sig mest bunden till

Fyra av respondenterna svarade på frågan vem de kände sig mest bundna till, byrån eller klienten. A18 och A16 svarade båda klienten, utan förbehållning. A20 påpekade att man alltid ska företräda sin klient på absolut bästa sätt men att man även har ett företag som man förhåller sig till. A22 svarade att hen känner sig mest bunden till byrån men att man ibland måste sätta klientens behov före byrån. Till exempel när en klient visar sig ha eller genererat ett dåligt rykte. I detta läge hade det optimala varit att släppa klienten, för anseendets skull. Men de etiska reglerna är viktiga och man släpper inte en klienten i första taget. Detta förstår ofta individer och organisationer runt om i branschen, att försvara även de som gjort fel tillhör advokatens jobb, avslutar A22.

4.2.2 Vad betyder advokatens band till klienten för byrån?

A22 beskriver att man vid krishantering måste ta hänsyn till klienten. Det har till och med hänt att en byrå delat på sig för att två viktiga klienter hamnat i någon form av konflikt. Men att det då har varit ett affärsmässig beslut. A23 beskriver att det viktigaste vid en kris är att begränsa konsekvenserna för klienten. Och vid de tillfällen som en byrå har vägts mot klient ”har ingen satsat på att byrån ska överleva”.

4.2.3 Värdet för advokaten att ha en byrå i ryggen

A20 menar att det största värdet en klient har av att en advokat har en byrå bakom sig är att det är som en försäkring för klienten. Det finns specialister vilka är experter på olika områden. Om ansvarig advokat skulle bli sjuk eller liknande så finns det någon som kan ta över. A22 säger att den främsta fördelen är den samlade kompetensen som finns på en byrå. Som advokat utan byrå blir man tvungen att vara bredare, medan en byrå kan erbjuda individer som har mer specifika specialist kompetenser.

4.3 Proposition 3

Byråerna styrs av informella ledningsprocesser, vidare styrs krishanteringen också mer informellt. Detta tillåts av att det inte finns externa ägare på utsidan, mer andra krav, vilket gör det möjligt att agera friare när en kris inträffar.

4.3.1 När krisen inträffar

Samtliga byråer beskrev förfarandet vid en kris likt A18, ”att man samlar rätt gäng” för att diskutera det som har hänt. A20s beskrivning var, ”att man lagat efter läge när saker har hänt” och A23s att man hanterar saker som händer från fall till fall. Att man anpassar information och organisation efter situation.

A18 beskrev ett förfarande när medarbetare lämnar och påpekar vikten av att hemlighålla en sådan situation tills man kan få ut informationen på rätt sätt. Dock påpekade hen att då klientsäkerheten är så viktig i egenskap av advokatsekretessen är det också naturligt att hålla tyst i en sådan situation. A16 beskrev situationen i en delägarkris och beskriver att det ofta slutar i att man fortsätter sura. De gånger som man måste göra ett val är det vanligare att advokater och jurister i svagare position, med inte lika många egna klienter, väljer att stanna. Medan de med en starkare position, flertalet egna klienter, har det lättare att lämna en byrå. Dock beskriver hen, A16, det generella på nuvarande byrån att man sätter sig ner och talar om det, vilket är lättare då de redan har en löpande dialog. A23 beskriver ett händelse förlopp där byrån skulle sammanföras med en annan. Valet har gjorts och detta skulle göras snabbt med anledning av en tidigare mer långsam och försiktig sammanföring som misslyckats. Detta slutade i att det kom in nya delägare i byrån där en inte fungerade med övriga medarbetare. Man gjorde då valet att dela på sig igen och skiftade vissa delägare. Enligt A23 möjliggjordes detta därför att advokater är en ”snabbrörlig massa” och mera bundna till klienterna än till byråerna.

4.3.1.1 Vad är viktigast att hantera vid en kris?

A16 beskriver det viktigaste i hanteringen utifrån två perspektiv. Dels det interna perspektivet med vikten av att det inte blir ”oro i leden” och biträdande jurister hoppar av. Dels det externa perspektivet, där det viktigaste, enligt A16 var att byrån behåller sitt anseende. A6 beskriver A16s externa perspektiv som det viktigaste men på ett annat sätt. A6 anser att det absolut viktigaste är att en kris inte kommer ut. Det skulle kunna leda till att byrån tappar anseende och förlorar klienternas förtroende, vilket skulle kunna leda till att affärsmodellen faller.

A18 beskriver att det absolut viktigaste är att få kontroll över vad som hänt. Att all info och alla kort kommer på bordet. Att snarast möjligt bilda sig en uppfattning om situationen som helhet, till exempel om det är lagligt eller ej. Därefter är det viktigt att sända ut lämplig information internt. Vid större kriser påpekar A18 att det är av större vikt att verkligen hålla på information, om till exempel den ansvariga lämnar byrån för att hantera en situation som har uppstått eller i extremare fall där flera lämnar samtidigt.

A20 beskriver delar av A18 scenariot som viktigt men anser att få ut informationen internt och genomför skadekontroll som viktigast. Vid behov också avsluta relationer eller i extremare fall

anställningar på ett snyggt och professionellt sätt. Att få ut informationen internt anser A20 vara viktigt då det betyder att alla vet vad som händer och hur situationen hanteras. Riktlinjer för vad man får lämna ut och berätta i dessa sammanhang är viktigt.

B2 säger att det viktigaste är att hantera förtroendefrågorna i dessa fall. Vilket också A23 påpekar, det absolut viktigaste är att begränsa konsekvenserna för klienterna. B2 säger att anledning till detta är att klienter anförtror en stor del av sin verksamhet till advokatbyrån. B1 säger att det som kan komma att påverka klientrelationer är viktigast att hantera, utan klienter har vi inget arbete. Näst viktigast anser hen personalbrist eller felrekryteringar vara, detta då kompetent personal är en av grunden av att kunna leverera till klienten.

4.3.2 Tron på den egna expertisen

A6 beskriver att krishanteringens utformning beror på att det finns yrkesgrupper där både samhället och yrkesgruppen själva anser att de behärskar allt, varav den ena är advokater. Detta gör advokatbyrån om än mer svårstyrd menar A6 vilket även får implikationer för advokatbyråns krishantering. Delägarna vill inte lämna ifrån sig den makten eller kontrollen. Det leder till en ovilja att upprätta rutiner, strategier eller handlingsplaner då det skulle betyda att man lämnar ifrån sig delar av makten.

A22 beskriver att man har experter på krishantering inhouse, advokater som har hjälp klienter i snarlika ärenden. Skulle det visa sig att någonting ligger utanför denna expertzon anlitar man någon som vet, till exempel JKL vid media hantering. Genom detta finns det inte behov av att ha någon krishanteringsplan, eller en plan B att rycka ut ur en låda om inte de tidigare skulle fungera. Skulle det sedan visa sig att någon har gjort någonting till exempel brottsligt påpekar A22 att man även tar hjälp för att kommunicera ut det på rätt sätt. Om det istället är internt så sköts även problemet internt.

Som advokat är man van vi problemlösning säger A18, likt ett case. Ser man således en kris som ett problem är det något en advokat ständigt gör. Dock är det också det omvända att man sällan är ”god advokat i egen sak”.

4.4 Proposition 4

Då mycket information går mellan advokaten och klienten blir det svårare för klienten att byta advokat, vid kris hos advokat eller hos dennes advokatbyrå.

A18 berättar att det är vanligt att stora bolag har ett antal advokatbyråer som man anlitar. I och med att konkurrensen har hårdnat förekommer det också att klienter byter advokat. Detta på grund av intresse eller att någon annan advokat eller byrå övertalat klienten att andra är bättre lämpade. Men det är vanligare med en tight och långvarig relation.

Vid en större kris på advokatbyråns sida skulle kanske klienten överväga att byta byrå eller advokat, menar A16. Men överlag beror det på vilken relation man har, fortsätter hen. En stabil och personlig relation är fördelaktig. Klienten, menar A16, har snarare en relation till advokaten än till advokatbyrån. Sen vill klienten antagligen höra hur man hanterar situationen. Men allt som allt tror A16 att klienten helst vill vara kvar. Men i det läget blir informationen kring situationen otroligt viktig. De gånger klienter bytt ut advokater har det gått väldigt fort, antingen på grund av att man ingivet ett osäkert intryck eller att man i en fråga inte har så mycket att tillföra, kompetensrelaterat.

Även A20 trycker på vikten av information till klienten i detta läge. Har man en hyfsad relation till klienten och kan förklara en situation behöver inte relationen påverkas. På en större advokatbyrå är det antagligen lättare att hantera en kris, berättar hen. Informationen till klienten i ett sånt här läge bör vara öppen hjärtlig samt att man berättar vad man gör för att det inte ska hända igen. Vid situationer som en advokatbyrå uppfattar som en kris, fortsätter A20, är det viktigt att komma ihåg att det är ett relativt intensivt media flöde där man som individ lägger fokus på det man känner till. Som advokat lägger man fokus på juridiska ärenden.

A22 tror att det säkert är så att det är svårare för en klient att byta en advokat vid en kris i relation till det höga informations utbytet. Vid övervägningen, menar hen, vägs detta in och det blir en högre tröskel, vilket får klienter att tycka att det är besvärligt att byta advokat och advokatbyrå.

5 Analys

I analysen analyseras de svar från empirin mot de från litteraturstudien ställda propositionerna. Analysen syftar till att ge möjliga förklaring till varför en ställd proposition återfunnits i studiens empiri.

5.1 Advokaternas etablerade krishantering (Proposition 1)

5.1.1 Krishanteringsplan

Som nämns i empirin har endast tre av studiens 22st, direkt och indirekt, intervjuade advokatbyråer en krishanteringsplan. Detta går emot den ställda propositionen som genom sammanslagningen av Massey (2001), Keller (2000) samt information från advokatförbundets hemsida (Advokatsamfundet, 2016) förväntade sig en verklighet där majoriteten av byråerna hade en krishanterings plan.

5.1.2 Tre av advokatbyråerna har en krishanteringsplan

De tre byråerna som har en krishanteringsplan är de tre största som studien omfattar. Vidare finns det tre stora skillnader mellan dessa och de andra advokatbyråer i studien. Byrå 1, 2 och 3

verkar samtliga utanför Sveriges gränser där byrå 1 och 2 arbetar globalt och har kontor i flera länder. Att vara verksam i olika länder betyder också mindre eller större kulturella skillnader, således kan krishanteringsplanen användas som ett verktyg för att samla organisationen. Den andra skillnaden på dessa advokatbyråer jämfört med de andra är att de befinner sig på olika kontor. Eventuellt är det skäl nog att ha en krishanteringsplan. Dock skulle detta behövas undersökas vidare mot någon annan större nationell byrå. Tredje skillnaden är storleken på byråerna, samtliga är större än andra byråer i studien, vilket skulle kunna förklara varför det finns en krishanteringsplan.

5.1.3 Resterande 19 advokatbyråer har inte en krishanteringsplan

Respondenterna i studien uttryckte på olika sätt att det inte fanns behov eller möjlighet för dem att ha en krishanteringsplan. Detta förklarades av respondenterna som administration vilket man inte gärna ägnar sig åt på en mindre byrå. Anledningarna till detta var att byrån var så liten och beslutsvägarna så korta att man kan sätta sig ner när något händer och bestämma vad man bör göra i situationen. Andra anledningen som togs upp var att det på byrån fanns ett begränsat antal delägare eller en styrelse som sköter krishanteringen och inte behöver ”en plan B att rycka ut ur lådan” som A22 sa. Om besluten kring hur krishanteringen sköts alltid tas av samma personer i liknande miljö är det möjligt att detta täcker det krav som Massey (2001) ställer i form av att ”kommunicera konsistenta svar till kris” för att uppfattas som legitimt. Men då kriser inte kan styras och miljön är under ständig förändring är möjligheten till detta mindre.

Ansvarsförsäkringen som advokater tecknar togs även upp i detta samband. Denna försäkring täcker de ekonomiska skadorna som skulle kunna uppstå vid felhantering av ett case. Samtliga respondenter i studien berör att man som advokat har hanterat krissituationer tidigare och därför vet hur man ska gå till väga. Därför behöver man kanske inte heller en krishanteringsplan som uttalar detta. Här kan detta sammanfattas som en hög tro på den egna expertisen, vilket diskuteras vidare under rubriken ”Stark tro på den egna expertisen”.

Sammanfattningsvis skulle, som tidigare nämns, detta förhållningssätt till krishantering antagligen inte tillfredsställa Masseys (2001) för att uppfattas med legitim. Dock har denna yrkes grupp, trots högt aktad, kriser med jämna mellanrum. Kanske är det så att advokaterna faktiskt är experter och genom deras anpassningsbarhet upprätthåller detta. Ett annat alternativ är att Advokatsamfundet, vilket samtliga advokater och jurister är anslutna till påverkar yrkets övergripande legitimitet positivt, vilket skulle kunna göra att den enskilda byrån inte behöver lägga lika stor vikt vid krishantering specifikt.

5.1.4 Tre av fyra tillfrågade ser ett värde i att ha en krishanteringsplan

Samtliga respondenter är överens om att kriser ändå inträffar på advokatbyråer. Fyra av respondenterna fick frågan om de såg ett värde i att ha en krishanteringsplan, tre av respondenterna svarade ja. Detta ställs i kontrast till föregående stycke. Sedan fanns det restriktioner kring vad denna krishanteringsplan skulle innehålla men kontrasten till föregående stycke är fortsatt stor. Kanske beror detta på problematiken som A6 tog upp, att strategier och

principer gärna diskuteras men behandlas eller implementeras inte. Alternativt att ansvariga för advokatbyråerna ogärna vill släppa ifrån sig möjligheten att fatta beslut.

5.1.5 Den krishantering som är

Kriser inträffar oavsett om en advokatbyrå har en krishanteringsplan eller ej. När en kris inträffar sker krishanteringen högt upp i organisationen och man involverar ogärna en för stor grupp. En möjlig förklaring till att gruppen hålls liten skulle enligt A6 kunna vara att man framför allt inte vill att krisen ska komma ut. Dels för att det skulle ha potential att fälla affärsmodellen alternativt som A16 berättar att man heller inte vill skapa oro i leden hos biträdande jurister.

5.1.6 Medias roll

Respondenternas bild av medias skriverier kring juridik och olika case är enhetlig. Bilden är på olika sätt bristfällig. Information och kunskap saknas för att fullt ut klara av att belysa situationen, vilket resulterar i felaktigheter.

Samtliga respondenter har givit svar som på olika sätt indikerar respekt för skada massmedia kan tillfoga en advokatbyrå. Genom svaren som givits går det också se en rädsla eller osäkerhet som kan bero på att massmedia är något man som advokat eller advokatbyrå inte kan kontrollera. Som A6 också säger är det inte säkert att man som advokat heller förstår logiken bakom massmedia och vad som faktiskt driver media. Detta resulterar i att man inte vet fullt ut vad en kvällstidning skulle kalla en skandal.

Flera av byråerna hade också strategier för hur media skulle behandlas. Att man inte skulle prata med media med undantag för om en klient efterfrågade det. A22 beskrev att man ibland anlitar olika media bolag likt JKL för att hantera media.

Att en advokat är försiktig kring media kan ha en förklaring i att det inte går att kontrollera. Utfall i olika case samt typ av råd som ges klienter är något som går att kontrollera, vilket också grundar sig i den svenska lagstiftningen. Men med medias begränsade kunskap att till fullo kunna tolka lagstiftningen blir hoppet mellan media och advokatyrket stort. I och med att gemene man ligger närmare medias förståelse av lagstiftningen är det kanske också lättare att sympatisera med media vid mediala händelser och tycka att det var konstigt att advokaten inte kunde svara på frågan, även om den inte är rätt ställd. Detta skulle snabbt kunna förändra en advokat eller en advokatbyrås anseende, vilket ligger till grund för verksamheten. Många respondenter har påpekat att de befinner sig i förtroende branschen, vilket är sammankopplat med anseendet.

5.2 Trusteeship norm (Proposition 2)

5.2.1 Advokatens band till klienten

Fyra av respondenterna fick frågan om de kände sig mer bundna till byrån eller till klienten. Som nämns i empirin, svarade två av dem klienten. En svarade klienten men att man måste företräda byrån på bästa sätt och sista respondenten svarade byrån. I tre av fyra fall finns således ett starkare band till klienten än till byrån. Detta styrker den propositionen som ställdes utifrån litteraturen. Att det ändå var en av respondenterna som kände sig mer bunden till byrån än till klienten samt en som även nämnde byrån talar emot den första delen på propositionen, att byrån skulle vara svagare.

5.2.2 Advokatens band till byrån

A20 samt A22 är de som beskriver bandet till byrån som fortsatt starkt i relation till klienten. Värdet som de ser i att ha en byrå är framförallt olika service attribut som i slutändan höjer nivån på den service som en klient erhåller. En byrå kan erbjuda spetskompetens inom flera områden samt har möjlighet att täcka upp om ansvarig advokat skulle bli sjuk. De attribut som nämnts är också av det slaget att det skulle öka en klients förtroende för byrån. Så indirekt kanske även de som känner sig mest bundna till byrån också ser till klientens bästa.

5.2.3 Implikationer för krishantering

När en kris inträffar har 4 av respondenterna påpekat vikten av att minimera skadan för klienten. Vidare beskriver A22 att det gått så långt att man faktiskt har gått isär som advokatbyrå om två viktiga klienter hamnat i någon form av konflikt. A23 säger att ”ingen satsat på att byrån ska överleva”. Baserat på detta kan man dra slutsatsen att advokatens band influerar en advokatbyrås krishantering. Detta trots att det direkta svaret kan vara att bandet till byrån är starkare än till klienten så är det fortfarande något som ger avtryck i de åtgärder som en byrå tar för att hantera en kris. Bakgrunden till detta skulle kunna vara vikten av förtroendet i branschen. Att man helt enkelt inte skulle vilja hamna i en situation där klienten inte skulle kunna lita till fullo på att advokaten gör det som är bäst för klienten.

5.3 Informell krishantering (Proposition 3)

Respondenterna bekräftar bilden av en mer informell krishantering där samtliga beskriver hur man som A18 säger ”samlar rätt gäng”. Även de från byråer med krishanteringsplaner beskriver detta förlopp. Därför inkluderar eventuellt krishanteringsplanen vem som ska fatta beslut om olika situationer och kriser men inte precis hur en viss typ av kris ska hanteras och ageras utifrån.

5.3.1 Hur bedrivs informell krishantering

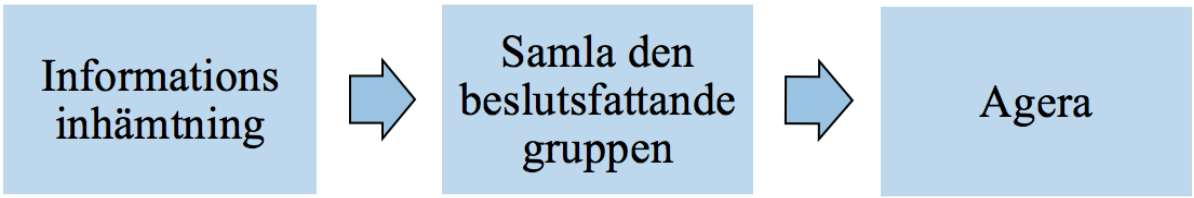

Fig 1: Informell krishantering

Respondenterna i studien som har svarat på hur de hanterar olika kriser ger svar som sammanfattas i ovanstående figur.

Informations inhämtning
I stadiet av informations inhämtning gäller det som A18 beskrev att få fullständig kontroll på situationen och ta reda på precis vad som har hänt. Skadekontroll, vilket A20 talade om, faller också under detta steg.

Samla den beslutsfattande gruppen
Att samla den grupp som ska fatta beslut om ett ärende så snabbt som möjligt när en situation uppstår så att det står klart vad det är som hänt.

Under båda dessa steg gäller enligt A6 att krisen inte ska komma ut, eller som A18 menar att man hemlighåller situationen tills man bestämt hur man ska hantera den. För att kunna göra det är det också viktigt att de inblandade i gruppen är så få som möjligt.

Agera
Efter beslut om hantering har fattats är det dags att agera. Målet med sättet man väljer att agera är att begränsa konsekvenserna för klienterna samt bibehålla advokatbyråns anseende. Detta steg är det första som ses utanför den beslutsfattande gruppen förutsatt att de väljer att informera om vad som skett. Hur detta steg är utformat som helhet är beroende av beslutet som tagits inom gruppen.

5.3.2 Stark tro på den egna expertisen

För att kunna hantera kriser på detta sätt krävs en stark tro på den egna expertisen. Att man helt enkelt själv vet bäst och även kommer fatta det bäst lämpade beslutet baserat på situationen man befinner sig i. Detta bekräftas också i empirin. Kanske är det som A6 säger att det i samhället finns yrkesgrupper där både samhället och de själva tror att de kan allt. Även om inte gemeneman har inblick i hur krishantering på en advokatbyrå går till är det fortsatt kopplat till samhällets bild av advokaten. Men A18 uttryckte viss skepsis mot detta synsätt och menade att det är svårare att vara ”god advokat i egen sak”.

5.3.3 Tillåtelse att bedriva informell krishantering

En annan förutsättning för att man kan bedriva informell krishantering, förutom en stark tro på den egna expertisen, är att man faktiskt har tillåtelse att så göra. I advokatbyråns fall finns sällan delägare utanför byråerna. Detta gör att det inte finns starkare intressenter med intressen skilda från byrån. Någon som investerar eller äger en del av ett företag har också intresse i hur företaget kommer att hantera kriser som inträffar. I advokatbyråns fall där anseendet är en stor del av grunden i verksamheten skulle detta vara av ännu större intresse, då det också innebär en större risk.

5.4 Bunden till advokaten (Proposition 4)

Denna proposition betyder mera i relation till mindre klienter. Detta då A18 beskriver att man som stort bolag ofta har flera anlitade advokater och advokatbyråer. Vilket också gör att man lättare kan byta då det redan finns en upparbetad etablerad kontakt.

Det övervägande svaret från respondenterna var dock att klienterna känner sig mer bundna till den enskilda advokaten än vad de gör till byrån, vilket har betydelse för vilken typ av kris som en klient kan hantera utan att byta advokat. Trots att en kris sker på advokatbyrån eller med en annan delägare skulle klienten trots allt helst vara kvar, menar A16. Detta beror på det relation man har, vilket också A20 understryker. Att man som advokat kan berätta på ett sanningsenligt och trovärdigt sätt vad det är som pågår.

Slutsatsen av denna proposition är att klienten känner sig mer bunden till advokaten än till advokatbyrån. Vidare är det förtroendet för advokaten som är styrande i att man helst inte byter advokat. Denna slutsats kan göras då frågan om informationsutbytet ställdes till A22, i expertintervjun och som var en riktad fråga. Detta då de svaren som kommit från andra respondenter just fokuserade på förtroendet och ingen av dessa berörde informationsutbytet som någonting av vidare intresse.

6 Resultat och slutsatser

Hur ser krishanteringen ut på ett kunskapsföretag?

6.1 Från analysen

6.1.1 Advokatens syn på krishantering (Proposition 1)

Den övergripande slutsatsen med anledning av proposition 1 var att den av litteratur ställda propositionen inte stämmer överens med den verklighet som studien fann hos advokatbyråerna.

Vid undersökning av proposition 1 blev resultatet att 3 av 22 st advokatbyråer i studien har en krishanteringsplan. De tre som har en krishanteringsplan skiljer sig på tre sätt från resterande advokatbyråer, dessa är att de är verksamma även utanför Sverige, har flera kontor samt har i allmänhet flera anställda. Någon av dessa tre variabler skulle kunna vara förklaringen till detta.

De 19 advokatbyråer som inte hade en krishanteringsplan beskrev att de antingen var för små för att ha det, att det inte fanns administrations möjligheter för det, att ansvarsförsäkringen man som advokat måste teckna täcker ekonomisk skada samt en stark tro på den egna expertisen. Att man vet den bästa lösningen på situationen.

Trots att 19 av 22 advokatbyråer inte har en krishanteringsplan ser 3 av 4 respondenter ett värde av att ha en krishanteringsplan, då med vissa begränsningar.

Vidare är advokater väl medvetna om skadan media kan åstadkomma på en advokatbyrå.

6.1.2 Advokatens band till klienten (Proposition 2)

Den övergripande slutsatsen med anledning av proposition 2 är att den av litteratur ställda propositionen stämmer överens med studiens empiri.

3 av 4 tillfrågade respondenter känner sig mer bundna till klienten än till byrån. En av dessa nämnde dock att man måste fortsatt företräda byrån på ett gott sätt. Den respondent som kände sig mer bunden till byrån nämnde dock de attribut som en byrå hade som fördelar också för klienten, vilket indirekt skulle betyda att advokatens band till byrån betyder fördelar i klientrelationen.

Slutsatsen är att advokatens band till klienten influerar advokatbyråns krishantering. Detta då det kan gå så långt att en byrå delar på sig till förmån för två klienter som hamnat i konflikt.

6.1.3 Informell krishantering (Proposition 3)

Den övergripande slutsatsen med anledning av proposition 3 är att den av litteratur ställda propositionen stämmer överens med studiens empiri.

Advokatbyråer bedriver informell krishantering. Man inhämtar information, samlar den beslutsfattande gruppen och agerar.

Detta fungerar då det finns en stark tro på den egna expertisen inom en advokatbyrå. Att man anser sig veta eller kunna besluta om rätt lösning. För att kunna bedriva denna typ av krishantering krävs det också att man har tillstånd att göra det då intressenter utifrån antagligen skulle efterfråga mer konkret information. Advokatbyråer kan bedriva denna krishantering eftersom de sällan har ägare utanför byrån.

6.1.4 Förtroende (Proposition 4)

Den övergripande slutsatsen med anledning av proposition 4 är att den av litteratur ställda propositionen inte stämmer överens med studiens empiri.

Studien fann att klienten främst känner sig bunden till advokaten snarare än till advokatbyrån. Dock är det förtroendet till advokaten som gör att en klient inte själv byter en advokat vid en kris och informationsutbytet som sådant.

6.2 Övergripande slutsatser

Då studiens syfte var att belysa krishantering på kunskapsföretag i Sverige och studera hur det genereras och struktureras menar jag att resultat uppnåtts genom den metod jag har använt. Därmed har jag fått kunskap om advokatbyråer som kunskapsföretag och deras syn på krishantering. Förutom synen på krishanteringen har jag också fått kännedom om hur man ser på en krishanteringsplan och huruvida man har en eller inte, samt hur man hanterar kriser i nämnda kunskapsföretag.

7 Diskussion

7.1 Besvarar studiens resultatet frågan?

Jag anser att studiens resultat svarar på frågan. Dock med begränsning till de på förhand ställda propositionerna samt den empiriska omfattningen studien tillåtit mig att inhämta inom ramen för detta examens arbete.

7.2 Utvärdering av resultaten i förhållande till metoden

Studiens resultat är adekvata i relation till metoden. Vid användning av andra metoder är det fullt möjligt att studien givit andra resultat och pekat på andra aspekter, men det är en empirisk fråga.

7.3 Studiens bidrag

Efter studiens slutförande anser jag att studien belyser det eftersökta området och ger incitament och möjlighet till vidare studier inom området. Studien ger även implikationer till nya forskningsfrågor om området i fråga.

7.4 Framtida forskning

7.4.1 För att konfirmera denna studien

Med anledning av studiens begränsningar i tid och omfång fick vissa delar av studien prioriteras bort till förmån för andra mera centrala delar i studien. Vid möjlighet skulle samma studie kunna genomföras igen i hopp om att då stärka resultatet. Detta sagt med vetskapen om de svårigheter som finns i att replikera en studie av detta slag då det är omöjligt att finna respondenterna samt advokatbyråerna i precis samma sinnesstämning de var i vid studiens genomförande.

Ett steg som hade önskats genomföras om studien hade haft ett större omfång är en replikering av studien i en skild miljö, tillexempel på en konsultfirma. Detta för att studera studiens överförbarhet.

En annan önskan hade varit att inkludera fler respondenter. Även att det i studien fastställts att mättnad uppnåtts är det med avseende till studiens nuvarande omfång. Fler respondenter hade kunnat inkluderas från en annan stad likt Malmö eller Göteborg för att se om dessa skiljer sig och eventuellt kunna erbjuda ett resultat med större omfång. Detta skulle leda till en mer rättvis bild även om någon differens i studiens resultat inte kan avgöras på förhand.

7.4.2 Med denna studie som utgångspunkt

En studie vars syfte som denna men inhämtande av källor och empiri från flera håll än advokaterna och de biträdande juristerna ger möjlighet att ytterligare belysa området, även kallat triangulering. En möjlighet skulle vara att hämta ytterligare information från media eller klienter för att ytterligare analysera krishanteringen.

En longitudinell studie, antingen med följdintervjuer eller observation över en längre tid av krishantering, har möjlighet att vidare belysa området. Här skulle även fallstudier hos enskilda företag eller enskilda respondenter kunna bidra till ökad kunskap om området.

Att genomföra en komparativ studie, för att jämföra studiens resultat mot liknande studier i USA är en spännande möjlighet med tanke på framtida forskning. Både inom den grupp som Von Nordenflycht (2010) kallar ”classical or regulated PSFs” och med andra kunskapsföretag, både nationellt och internationellt.

En studie som kartlägger advokatbyråer i större omfattning som har och inte har en krishanteringsplan och möjliga faktorer till detta skulle vara av intresse. Om innehavandet av en krishanteringsplan korrelerar med delägare utanför organisationen, storlek på organisation, verksamhetsområde eller andra faktorer. Vidare skulle även en jämförande analys av detta mot andra kunskapsföretag i Sverige tillföra kunskap till området.

7.5 Begränsningar och kritik

Benämningen av respondenterna benämns såsom deras titel följt av antal år på byråer. Erfarenhet är dock en svårskattad variabel som beror helt på individen, tidigare yrkes liv samt vad individen i fråga faktiskt varit med om. Risk finns för att detta väger tyngre än vad det borde i studien. Lång erfarenhet är ingen garant för gedigen kunskap inom området.

Studien utgår från advokaternas samt de två biträdande juristernas svar vid given tidpunkt. Det är således inte säkert att advokatbyråer de har tidigare erfarandehet ifrån, vilka de delger i studien, arbetar på samma sätt idag.

Vidare finns det en strikt sekretess kring advokatyrket, vilket gör att det är svårare att kartlägga området utan att se igenom organisationen.

Försöksledareffekt är ett vanligt problem i kvalitativa studier där respondenterna försöker att vara intervjuaren till lags som kan konstruera samt rationalisera sina svar. Jag upplever att detta har varit ett begränsat problem i studien då respondenter har korrigerat mig i samband med intervjuerna.

8 Referenser & källor

8.1 Tryckta källor

Alexelius, S. (2012). Experter utan regler - managementkonsulternas frizon i det genomreglerade expertsamhället. I: Furusten, S. & Werr, A. *Expertsamhällets organisering: Okunskapens triumf?. Årsbok 2012. SSE Institute for reasearch.* Lund: Studentlitteratur, ss. 27-48.

Albrecht, S. (1996). *Crisis Management for Corporate Self-defense*. New York: AMACOM / American Management Assosiation

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies.* No. 37, ss. 1101–1123.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2007). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitatitv metod.* 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, J. (2007). *Krishantering Scandic Hotell*. Högskolan i Dalarna. Akademin Industri och samhälle, Företagsekonomi.

Andersson, S., Forsén, H. & Weinberg, M. (2003). *Crisis Management: En analys av dess innebörd i ett svenskt företag.* Lunds Universitet. Marknadsföring.

Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:2. uppl. Stockholm: Liber.

Eriksson, L. & Öhman, J. (2013). *Sektorsövergripande samverkan inom krishantering: Relationen mellan el- och teleoperatörer.* Mittuniversitetet. Risk- och krishanteringsprogrammet SRIKG.

Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln: iUniverse, Inc.

Furusten, S. & Werr, A. (2012). Det framväxande nya expertsamhället. I: Furusten, S. & Werr, A. *Expertsamhällets organisering: Okunskapens triumf?. Årsbok 2012. SSE Institute for reasearch.* Lund: Studentlitteratur, ss. 15-27.

Guba & Lincoln (1994). I: Bryman, A. & Bell, E. 2014. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:2. uppl. Stockholm: Liber. ss. 402-406.

Keller, K. L. (2000). Building and Managing Corporate Brand Equity. I: Schultz, M., Hatch J. & Larsen, M. H. (Eds.). *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, ss. 115-137.

LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research.* Vol. 52, no. 1, s.31.

Lincoln & Guba (1985). I: Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:2. uppl. Stockholm: Liber. ss. 402-406.

Lindgren, K. (2003). *Vad styr ledaren?: Om beslutsfattare och policyförändring i säkerhetspolitiska kriser*. Diss. Uppsala: Uppsala Universitet.

Lindh, G. & Lisper, H-O. (1990). *Samtal för förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Løwendahl, B.R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. 3. uppl. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press

Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: An applied Orientation*. 4. uppl. Prentice Hall: Saddle River.

Malterud, K. (2009). *Kvalitativ metod i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Massey, J. E. (2001). Manageing organizational legitimacy: Comunication strategies for organizations in crisis. *The Journal of Business Communication*. Vol. 38, no. 2, ss. 153-182.

Mitroff, I. & Anagnos, G. (2001). *Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM / American Management Assosiation.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods.* 3. uppl. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Pauchant, T.C. & Mitroff, I.I. (1988). Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations. Is your company's culture its own worst enemy in creating crises?. *Organization & Environment*. No. 2, ss. 53-63.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Jeong-Yeon L. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, no. 5, ss. 879.

Rautalinko, E. (2007). *Samtalsfärdigheter – stöd, vägledning och ledarskap*. Stockholm: Liber.

Simon, L. & Pauchant, T. C. (2000). Developing the three levels of learning in crisis management: A case study of the Hagersville tire fire. *Review of Business*. Vol. 21, no. 3, ss. 6-11.

Söderlund, M. (2005). *Mätningar och mått i marknadsundersökarens värld*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Vallens, A. (2008). The importance of Reputation. *Risk Management.* Vol. 55, no. 4, ss. 36-43.

Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm?. *Academy of Management Review*. Vol. 35, no. 1, ss. 155–174.

Welpe, I. M., Wollersheim, J., Ringelhan, S. & Osterloh, M. (2015). *Incentives and Performance.* Governance of Research Organizations. Zürich: Springer.

8.2 Elektroniska källor

(2013). To the brainy, the spoils. *The Economist, Business edition*. 11 Maj. Tillgänglig: http://www.economist.com/news/business/21577376-world-grows-more-confusing-demand-clever-consultants-booming-brainy [2016-04-05]

(2011). *The company behind the brand: in reputation we trust.* New York: Weber Shandwick, KRC Research. Tillgänglig:

http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf [2016-04-28]

(2015). *Global Risk Management survey*. London: AON Risk Solutions. Tillgänglig: http://www.aon.com/2015GlobalRisk/attachments/2015-Global-Risk-Management-Report-230415.pdf [2016-04-28]

Advokatsamfundet (2016). *Vägledande regler om god advokatsed*. Stockholm: Advokatsamfundet. Tillgänglig: https://www.advokatsamfundet.se/Documents/Advokatsamfundet_sv/Advokatetik/V%C3%A4gledande%20regler%20med%20kommentarer%20februari%202016.pdf [2016-04-26]

American National Standard Institute (2009). *Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems-Requirements with Guidance for Use.* Alexandria: ASIS International. ASIS SPC.1-2009. Tillgänglig: https://www.ndsu.edu/fileadmin/emgt/ASIS_SPC.1-2009_Item_No._1842.pdf [2016-04-26]

Asp, V. Bynande, F. Daléus, P. Deschamps-Berger, J. (2015). *Bara skog som brinner?: Utvärdering av Krishanteringen under skogsbranden i Västmanland 2014*. Stockholm: Försvarshögskolan/Crismart. Tillgänglig: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:892551/FULLTEXT01.pdf [2016-05-06]

Kihlgren, J. (2014). Olika typer av intervjuer. *ledarna.se.* Tillgänglig: https://www.ledarna.se/Chefsguider/chefen-som-rekryterare1/intervjun/olika-typer-av-intervjuer/ [2016-03-27]

Kjellström, E. (2014). Bästa affärsjuridiska byråerna. *Infotorg, Juridik*. 11 April. Tillgänglig: http://www.infotorgjuridik.se/premium/mittijuridiken/article203460.ece [2016-03-29]

Larsson, L. (2004). *Ministermordet en studie om myndigheternas kommunikation vid attentatet mot Anna Lindh.* Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten. KBM:s temaserie, 2004:4. Tillgänglig: https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/20742.pdf [2016-05-02]

McGrath, R. (2011). The World Is More Complex than It Used to Be. *Harvard Business Review.* Augusti. Tillgänglig: https://hbr.org/2011/08/the-world-really-is-more-compl&cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation [2016-04-28]

NDCI, Novak Durce Center Insights. (2011). *The Role of Reputation in Professional Service Firms.* Oxford: Saïd Business School. Tillgänglig: http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Novak_Druce/Doc/The%20role%20of%20reputation%20in%20PSFs.pdf [2016-04-28]

Pärnerteg, F. Beredskapsstaben (2005). *Erfarenheter av krishanteringsarbetet efter Gudrun.* Stockholm: Svenska Kraftnät. Tillgänglig: http://www.svk.se/siteassets/om-oss/rapporter/orkanrapporten.pdf [2016-05-02]

Rayner, J. (2003). *Managing Reprutational Risk; curbing threats, leveraging opportunities.* West Sussex: Wiley. Tillgänglig: http://educationists.pbworks.com/f/125481___managing_reputational_risk_curbing_threats__leveraging_opportunities_9780471499510.pdf [2016-04-29]

Tybout, A. M. & Rohm, M. (2009). Let the Response Fit the Scandal. *Harvard Business Review*. December. Tillgänglig: https://hbr.org/2009/12/let-the-response-fit-the-scandal [2016-03-20]

8.3 Respondentsammanställning

Yrkes titel	***Företags titel***	***Antal år på byråer***	***Antal byråer***	***Typ av intervju***	***Datum***
Förstudie					
Advokat	Partner	11 år	2st	Möte	031716
Huvudstudie					
Biträdande jurist		1 år	1 st	Mail	042816
Biträdande jurist		2 år	3 st	Mail	042816
Advokat	Partner	6 år	4 st	Möte	042516
Advokat	Partner	16 år	4 st	Möte	050216
Advokat	Partner	18 år	5 st	Telefon	042716
Advokat	Partner	20 år	3 st	Telefon	050316
Advokat	Partner	22 år	3 st	Telefon	051216
Advokat		23 år	4 st	Möte	042916

Tabell 3: Sammanställning av respondenter

9 Appendix

9.1 Enkät/intervju

9.1.1 Intervju guide, förstudium

Följande frågor ställdes till respondenten i förstudien

1. Vid en kris där företagets huvudsakliga verksamhetsområde ifrågasätts, tex Mannheimer vs Stordalen, vilka parametrar/faktorer tycker man som advokatbyrå är viktigast att hantera i ett läge då en sådan situation uppstår?
2. De kriser som uppstår är det huvudsakligen gällande "felaktiga råd" eller mer kring etik/moral?
3. Varför är det så viktigt att hantera ovannämnda situationer som kan uppstå?
4. Och hur hanterar man det på bästa sett, när hanterar man situationer internt/externt?
5. Är det rimligt att anta att en advokatbyrås legitimitet något av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till, där legitimitet i detta fallet innebär att den specialistkompetensen dom har i sin roll av att vara experter ifrågasätts ?
6. Tycker du det skulle vara irrelevant att titta på fall som uppmärksammats där advokatbyråer hamnat i kläm på grund av etiska/moraliska skäl eller borde man fokusera på när råden är felaktiga?
7. Tror du det är lika på samma sätt som vi nu diskuterat på andra kunskapsföretag?
8. Så du tycker att det kan vara relevant att granska olika sorters kriser?
9. För en affärsjuridisk byrå, är det rimligt att anta att media är en betydande faktor vid krishantering? Ex. i Stordalen vs. Mannheimers fall blev det stor publicitet, hur ser du på medias påverkan? Hur viktigt/oviktigt är det och varför?
10. Vad är avgörande för att ett företag som förmedlar tung kunskap ska kunna klara av att ta sig ur en situation när något hänt?
11. Vid en gråskala är det också direkt uppsägning?
12. Är det något du avslutningsvis vill tillägga?

9.1.2 Intervjuguide, huvudstudium

Följande intervjuguide har använts för samtliga intervjuer utförda i huvudstudien. Dessa frågor har inte alltid ställts i samma ordningsföljd vilket är diskuterat i uppsatsens metod del.

Generellt

- Halv anonym, vi kommer inte skriva ut namn men däremot byrå, antal byråer samt sammanlagda år
- En sammanställning av intervjun kommer skickas efter intervjun är slutförd för godkännande. Vidare kommer även den slutliga empirin sändas över för ytterligare kontroll.

- Vi har gjort vad vi kan för att säkerställa att det inte är någonting som skadar ditt yrke eller yrkes roll men är det någonting du inte vill svara på är det bara att säga till

Forskningsfråga
Krishantering på ett kunskapstungt företag; hur hanteras kriser inom områden där de organisatoriska kraven på ett kunskapsföretag ser annorlunda ut än på ett produktbaserat företag

Förutsättningar
Med kriser menar vi de kriser som sker hos en advokatbyrån, vidare interna kriser. Nedanstående frågor ämnas besvaras från byråns perspektiv i relation till deras klienter samt andra stakeholders.

Definition av kris
A business-based crisis is an event-specific episode that can make or break you, depending upon the size of your company, the number of people you employ, the products and services you sell, and the resources of people, assets and money you can aim at the problem.

Initiala frågor
Ålder
Titel
Hur många år har du arbetat på byrå?
Hur många byråer har du varit på?

Frågor
Har byrån ett krishanterings plan?
- Har andra byråer du varit på haft krishanteringsplaner?
  Antal delägare om de har haft det?
  Om inte, varför tror du att de inte har haft det?

Tror du det finns ett värde av att ha en krishanteringsplan?

Vart i organisationen sker krishanteringen?

Vad är de vanligaste kriserna man upplever som en advokatbyrå?

Vid en kris vilka parametrar/faktorer tycker man som advokatbyrå är viktigast att hantera?
Med legitimitet menar vi den fullständiga förmågan att på bästa sätt utföra arbetet
- Varför?
- Hur hanterar man dessa på bästa sätt

Medias påverkan på jurist yrket?
- Vad tycker du som advokat om media? Varför?
- Hur påverkas klienter av media?

Human kapital

- Transparens på en byrå, hur mycket ser man till exempel av en delägarkris som biträdande jurist?
- Felrekryteringar, har det hänt? -Hur har dessa hanterats?

Strategier

- Bygger man strategier för att hantera olika kriser?
- Hur hanterar man de olika kriserna som nämns tidigare?
- Kanske man inte har strategier för alla kriser men vilka kriser finns det iså fall strategier för?

Kvalitet

- Vad tror du är viktigast för att säkra kvaliteten av din service som advokat?

Finansiering av byrån

- Delägare, hur påverkas de vid kris?
- Vem äger byrån?

Branschen

- När en kris sker och kommer ut i det publika, är det något klienter frågar om eller går det obemärkt förbi? Varför?

"trusteeship norm", advokaten är en legosoldat för klienten, vad behövs för att det förhållandet ska rubbas?

- Om det skulle ske en kris på byrån, antingen för byrån som helhet eller i ett annat case där byrån är inblandad, tror du att din klient skulle överväga att byta ut dig som advokat?

Känner du dig som advokat mest bunden till byrån eller till klienten?

Vid en kris, t.ex. delägare som inte kommer överens, på vilket sätt är det vanligast att man hanterar det?

Advokat yrket har en stark koppling till etik och moral, tror du legitimitet hos andra kunskapstunga företag, ex. managementkonsultfirmor, är lika viktigt?

Kontroll fråga

Finns det någon faktor som vi har missat och borde ha tagit hänsyn till

- Varför ser krishanteringen på en advokatbyrå ut som den gör?