

Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olycks- händelser inom svensk räddningstjänst:

en kvalitativ intervjuundersökning

Misa Sjöberg
Claes Wallenius
Aida Vrbanjac
Gerry Larsson



Ledarskap och beslutsfattande
under stress vid komplexa
olyckshändelser inom svensk
räddningstjänst:
en kvalitativ intervjuundersökning

Misa Sjöberg
Claes Wallenius
Aida Vrbanjac
Gerry Larsson

FÖRSVARSHÖGSKOLAN
Institutionen för ledarskap och management

Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management
ILM Serie T:31, 2005

Serie T: Utredningar och tekniska rapporter. ISSN 1401-565X

Tryckt av Klaria AB Tryckeri, Karlstad

© Författarna och Försvvarshögskolans Institution för ledarskap och management

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	5
Inledning.....	6
Metod.....	7
Urval av insatser.....	7
Datainsamling.....	8
Dataanalys.....	9
Datapresentation.....	9
Resultat.....	10
Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckor – tre övergripande kategorier.....	10
Vardagsarbete (bakomliggande förhållanden).....	10
Under insatsen.....	13
Ledarskap.....	13
Beslutsfattande.....	15
Stress.....	17
Utfall.....	20
Diskussion.....	23
Metoddiskussion.....	23
Resultatdiskussion.....	23
Tre problemområden.....	24
Ett försök till teoretisk syntes.....	26
Fördjupad analys.....	28
Två nyckelvariabler.....	29
Avslutning.....	30
Referenser.....	32
Bilaga 1- Intervjuguide.....	33
Bilaga 2 - Episoderna.....	38

Sammanfattning

Syftet med undersökningen var att få en fördjupad förståelse av ledarskap och beslutsfattande vid komplexa räddningsinsatser. Studien är en del i det av Räddningsverket finansierade projektet ”Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckor”. Målgrupp för skriften är främst beställande handläggare vid Räddningsverket, utvecklingsansvariga och utbildare vid Räddningsverkets skolor och inom kommunal räddningstjänst liksom forskarkolleger.

Sammanlagt har 20 individuella intervjuer genomförts med ledare och beslutsfattare vid fyra olika räddningsinsatser: en översvämning i Arvika med omnejd år 2000, en tågurspärning med farligt gods i Borlänge år 2000, en skogsbrand i Tyresta nationalpark år 1999 och slutligen en brand i en dansrestaurang år 2003 i Norrköping där en rökdykare omkom. Intervjuerna analyserades därefter enligt en så kallad ”grounded theory” ansats.

Analysen av intervju svaren ledde fram till att ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser kan förstås med hjälp av tre övergripande kategorier. Den första benämndes *vardagsarbete* (bakomliggande förhållanden) och innefattar det som ledaren och organisationen arbetar med till vardags och har med sig in i insatsarbetet. Den andra övergripande kategorin benämndes *under insatsen* och rymmer ett antal aspekter av ledarskap, beslutsfattande och stress. Den avslutande övergripande kategorin *utfall* fångar upp hur räddningsinsatsen utföll, kvarvarande stressreaktioner och påverkan på organisationsklimatet. Analysen avslutas med en hypotetisk syntes. Enligt denna kan ledarskap och beslutsfattande under stress förstås utifrån en korstabullering av två förhållanden: om människor är hotade eller ej respektive om det föreligger en fackkompetensrelaterad möjlighet att påverka situationen eller ej.

Nyckelord: beslutsfattande, komplexa olyckor, ledarskap, stress.

Inledning

Detta projekt belyser ledarskap och beslutsfattande inom svensk räddningstjänst i samband med skadebegränsande insatser vid olyckor med ett betydande komplexitetsomfång. Utmärkande för dessa är bland annat att det ofta handlar om att kunna hantera ett nätverk av temporärt samverkande myndigheter och frivilligorganisationer. Vidare kännetecknas dessa situationer av stark akut stress för direkt drabbade liksom för aktörer och enheter inom detta nätverk av organisationer. Huvudfrågan (syftet) är att belysa hur ledarskap och beslutsfattande kan och bör ske i denna typ av situationer. Uppmärksamhet ägnas åt såväl den enskilda beslutsfattaren som det sociala samspelet i ledningsgruppen/staben. Studiens teoretiska utgångspunkter finns redovisade i Larsson (2005).

Projektet, vilket finansieras av Räddningsverket, är uppdelat på tre olika delstudier. Den första är en kvalitativ intervjustudie, den andra en kvantitativ enkätundersökning och den tredje och sista en studie som kommer att ha ett mer experimentellt fokus och äga rum i samband med utbildning på räddningsskolorna. *Syftet* med denna inledande kvalitativa intervjustudie var att få en fördjupad förståelse av ledarskap och beslutsfattande vid komplexa räddningsinsatser. Målgrupp för skriften är främst beställande handläggare vid Räddningsverket, utvecklingsansvariga och utbildare vid Räddningsverkets skolor och inom kommunal räddningstjänst liksom forskarkolleger.

Metod

Urval av insatser

Studien är baserad på beslutsfattande vid komplexa olyckor med personal i ledande befattningar inom kommunal räddningstjänst. Olyckorna, eller insatserna, har valts ut med hjälp av en kontaktperson vid Räddningsverket. Detta med en strävan att få en så bred variation av räddningsinsatser som möjligt enligt riktlinjerna för *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967). Utgångspunkt har varit Fredholms (under tryckning) klassifikation av en olyckshändelses komplexitetsomfång. En annan utgångspunkt var att utifrån väletablerade begrepp såsom statisk och dynamisk situation finna olika typer av räddningsinsatser. Även urvalet av intervjupersoner skedde med en strävan att spegla insatserna utifrån olika ledande befattningar. Nedan följer en kort beskrivning av de insatser och informanter som kom att ingå i studien.

Den första insatsen som valdes ut var en översvämning i Arvika med omnejd år 2000. Detta är den största översvämning som hänt i Sverige, hundratals fastigheter och betydande delar av infrastrukturen var hotad. Ett stort antal organisationer och frivilliga deltog i räddningsarbetet. Fem personer valdes ut för intervjuer. Från kommunal räddningstjänst intervjuades två av räddningscheferna under denna insats, liksom en inköpsansvarig. Även två stabsmedlemmar från Arvika kommun intervjuades.

Den andra utvalda insatsen var en tågurspärning med farligt gods (gasol) i Borlänge år 2000. Olyckan orsakades av en berusad tågförare som hade för hög fart in på banvallen i centrala Borlänge med följd att flera tågagnar innehållande gasol välte. Tågtrafiken påverkades kraftigt, ett köpcenter i närheten fick stängas och 600 personer evakuerades på grund av risk för läckage. Ett av de stora besluten vid denna olycka var om vagnarna skulle tömmas på plats eller först lyftas bort. Flera olika organisationer, kemikalieexperter och frivilliga deltog i räddningsarbetet. Totalt sex personer intervjuades; en räddningschef, fyra räddningsledare och en observatör som tillika var stabsmedlem.

Den tredje insatsen som valdes var en skogsbrand år 1999 i ett naturreservat i Tyresta. Detta blev en åtta dagar lång insats med flera organisationer och ungefär tusen personer involverade. Ett av de största problemen under denna händelse var de torra och varma väderleksförhållandena. En avgörande vändning i händelsen inträff-

fade när regnet började falla. Ett annat problemområde var kommunikation, både den mellan två upprättade staber och den mellan staberna och de som var ute på plats och genomförde själva släckningsarbetet. Det fanns även svårigheter att få ut förnödenheter till släckningsarbetarna. Vid denna händelse intervjuades en räddningschef, två räddningsledare samt en stabschef.

En anlagd brand i Norrköping där en rökdykare omkom valdes ut som fjärde och sista insats. Denna incident selekterades ut vid ett senare skede än de tre tidigare redovisade. Detta då det vid analys av intervjusvaren framkom att de tidigare räddningsinsatserna inte helt uppfyllde kriterierna för bredd och variation av begreppet stress. Denna räddningsinsats valdes ut då den kompletterade, i enlighet med *grounded theory*, de tre andra avseende den högre stressnivån innebar. Olyckan ägde rum i maj 2003 och började som en rutininsats med en brand i en för tillfället stängd dansrestaurang. Dagen innan den aktuella insatsen hade brandstationen fått göra en uttryckning till samma ställe. Insatsen fick en ny vändning när en av rökdykarna försvann inne i byggnaden och fokus ändrades till att söka efter honom. Ett av de stora besluten under denna händelse var att avbryta sökandet efter rökdykaren. Fem informanter valdes ut och deras befattningar under denna insats var räddningschef, räddningsledare, insatsledare, styrkeledare och stabschef.

Datainsamling

Intervjuerna följde en i förväg fastställd intervjuguide, se bilaga 1. Intervjuguiden innehöll öppna frågor som följdes upp med individuellt anpassade följdfrågor. De teman som berördes var följande:

- organisationen (före, under och efter insatsen)
- tidigare erfarenheter och kompetenser (individ-, grupp- och organisationsnivå)
- omgivningsfaktorer (andra organisationer, media, allmänhet osv)
- stress (individ-, grupp- och organisationsnivå)
- beslutsfattande (problem, dilemman osv)
- utfall (av insatsen, både positiva och negativa).

Intervjuerna genomfördes under perioden mars – juni 2004. De ägde rum på informanternas respektive arbetsplatser och varade mellan 90 – 120 minuter.

Dataanalys

Samtliga intervjuer bandades och skrevs ut i sin helhet. Därefter analyserades de enligt en grounded theory-ansats (Glaser & Strauss, 1967; Starrin et al., 1991). Första steget i analysarbetet bestod av så kallad *öppen kodning*, vilket innebär att identifiera *meningsbärande enheter*, det vill säga koder, i varje enskild intervju. Det kunde till exempel röra sig om särskilda tankemönster, känslor eller handlingar relaterade till intervjuens frågeområden. Ett exempel på en kod följer nedan:

”Det vi gjorde efter ett tag för att försöka komma tillrätta med den här, att inte ha en gemensam bild, det var ju att ha den här personen som ingick i en annan räddningstjänst då som fick flyga runt och se, bli överens med räddningsledaren och sen flyga in.”

Detta citat tillsammans med ett flertal andra kodades som *gemensam lägesbild*.

Steg två i analysarbetet bestod i att bedöma och därefter sortera ihop koder med snarlik betydelse. I exemplet ovan sorterades koden *gemensam lägesbild* in under kategorin *stabsarbete*. Kategorierna i sin tur, bedömdes och sorterades därefter in i övergripande kategorier, som i exemplet ovan *ledarskap*.

Enligt grounded theory består det tredje analyssteget av att jämföra koder, kategorier och övergripande kategorier. Detta resulterade i en syntes, ett slags embryo till en modell. I praktiken följde arbetet inte strikt dessa steg, ibland gick vi tillbaka till intervjudata, ibland arbetade vi med koder och kategorier, ibland med de övergripande kategorierna och ibland med den sammanfattande syntesen.

Datapresentation

Redovisningen av undersökningens resultat görs i två steg. Inledningsvis presenteras de tre övergripande kategorier som kunde identifieras tillsammans med sina respektive kategorier och illustrerade intervjuutsagor. Denna redovisning görs utifrån en samlad analys av samliga fyra studerade händelser. En summarisk redovisning av resultatet vid var och en av händelserna redovisas i bilaga 2. Det andra steget utgörs av ett försök till teoretisk syntes av samtliga data.

Resultat

Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckor – tre övergripande kategorier

Analysen av intervjusvaren ledde fram till att ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser kan förstås med hjälp av tre övergripande kategorier. Vi inleder resultatredovisningen med en kort översikt över dessa och redovisar dem därefter var och en mer i detalj.

Den första övergripande kategorin benämns *vardagsarbete* (bakomliggande förhållanden). Den innefattar de förhållanden som ledaren och organisationen arbetar med till vardags och har med sig in i insatsarbetet vid en komplex olycka. Här ingår övningar och utbildningar av olika slag, liksom andra specialisterfarenheter. Till vardagsarbetet hör även det sociala nätverk som byggts upp både inom och utom egen organisation samt det klimat som råder i organisationen.

Den övergripande kategorin *under insatsen* innefattar ledarskap och hur man som ledare kan växla mellan olika roller. Här inkluderas även stabsarbete och hur beslutsfattande gick till under insatsen liksom hur olyckans karaktär kan påverka detta. Samverkan med andra organisationer, liksom vikten av rutiner och mallar, redovisas också här. Här återfinns även olika exempel på stressreaktioner och hur praktikaliter kan hanteras under insatsarbetet.

Sett ur ett insatsperspektiv kan samspelet mellan det som sker i vardagsarbetet och det som sker under själva insatsen utmynna i någon form av *utfall*. Denna övergripande kategori innefattar hur själva räddningsinsatsen gick, liksom kvarvarande stressreaktioner och påverkan på organisationsklimat.

Vardagsarbete (bakomliggande förhållanden)

Vardagsarbete (bakomliggande förhållanden) är sådana betingelser som råder i organisationen till vardags. Följande fyra förhållanden (kategorier) kunde identifieras: *övningar och utbildningar*, *erfarenheter*, *personkännedom* och *organisationsklimat*.

Övningar och utbildningar innefattar övnings- och utbildningsverksamhet både på lokal och regional nivå. Dessa övningar skapar möjligheter att öva rutiner och mallar och leder till en beredskap inför kommande insatsarbeten. *Erfarenheter* kan kopplas både till den enskilda individen och till hela organisationen. *Personkännedom*

är något man bygger upp i det vardagliga arbetet inom sin egen kår men även genom exempelvis övningar med andra kårer. *Organisationsklimat* slutligen, speglar den stämning som till vardags råder på arbetsplatsen i form av exempelvis tillit till varandra och till systemet. Typiska svar som byggt upp dessa kategorier redovisas i tabell 1.

Tabell 1. Kategorier under den övergripande kategorin Vardagsarbete (bakomliggande förhållanden) och exempel på svar som speglar gynnsamma respektive ogynnsamma effekter.

Kategorier	Gynnsam effekt	Ogynnsam effekt
Övningar och utbildningar	<i>Vi har samma utbildning och tänker på samma sätt, därför är inte personkännedomen så viktig.</i>	<i>Vi var dåligt förberedda och underskattade riskerna.</i>
	<i>Kände oss förberedda genom rutiner, erfarenheter och övningar.</i>	<i>Befälen har olika utbildningar, olika gamla.</i>
	<i>Vi är samtränade och lever tajt.</i>	<i>Nyanställda är kanske inte så samtränade med oss.</i>
Erfarenheter	<i>Vi hade erfarenheter tidigare från "Kevin-fallet", därför kom vi igång så snabbt.</i>	<i>Ovan med en så lång utdragen insats.</i>
	<i>Hade erfarenhet av att ha varit där kvällen innan, det hade en lugnande effekt.</i>	<i>Har ingen erfarenhet av större olyckor, mest lokala händelser.</i>
	<i>Vi är vana att jobba med andra organisationer.</i>	<i>Ingen erfarenhet. Hamnar kanske i en sån situation när enstaka gång i sin karriär.</i>

Personkännedom	<p><i>Man känner varandra i de olika kårerna. Det påverkar positivt. Lättare att lyfta luren och ta kontakt.</i></p> <p><i>Det underlättar om man känner varandra. Behöver inte förklara så mycket, inte gå in på detaljer. Det spar tid.</i></p> <p><i>Personkännedom underlättar för man vet ungefär hur folk agerar som ledare, särskilt vid stressade situationer.</i></p>	<p><i>Spelar ingen roll om man känner varandra. Snarare påverkar detta negativt då man känner en persons begränsningar.</i></p>
Organisationsklimat	<p><i>Vi har ett öppet klimat i vår organisation.</i></p> <p><i>Här råder ingen stelbent hierarki.</i></p> <p><i>Man respekterar varandra även om man är på kant med varandra.</i></p> <p><i>Bra klimat här. Vi är lojala mot och lyssnar på varandra. Lite gnäll ibland, men när det händer så är det 100 procent som gäller.</i></p>	<p><i>Dålig stämning innan, bråk före pga av löner och semestrar.</i></p> <p><i>Inbyggde konflikter påverkar vid lång insats till skillnad mot en kortare.</i></p>

Under insatsen

Den andra övergripande kategorin rymmer det som sker under insatsen. De förhållanden (kategorier) som påverkar insatsarbetet under insatsen kan delas in i tre huvudbetingelser, nämligen *ledarskap*, *beslutsfattande* och *stress*.

Ledarskap

De kategorier som kom att sorteras in under huvudbetingelsen Ledarskap var följande: *roller*, *stabsarbete* och *att leda*. *Roller* innefattar bland annat hur det är som ledare att byta roller i olika sammanhang under en insats. *Stabsarbete* handlar om samspel inom och mellan staber. Den sista kategorin, *att leda*, speglar ett antal aspekter av chefsarbete. Typiska svar som byggt upp dessa kategorier redovisas i tabell 2.

Tabell 2. Kategorier under huvudbetingelsen Ledarskap och exempel på svar som speglar gynnsamma och ogynnsamma effekter.

<i>Kategorier</i>	<i>Gynnsam effekt</i>	<i>Ogynnsam effekt</i>
Roller	<i>Vi har en bra och tydlig rollfördelning, vilket underlättar.</i>	<i>Att byta roller upplevde jag som trötande. Krävde energi och koncentration.</i>
	<i>Bra matchning av varandra trots outtalad rollfördelning.</i>	<i>Jobbigt att ställa om sig emotionellt.</i>
	<i>Tog den roll jag tyckte jag måste ta tag i.</i>	<i>Svårt att byta roll med kort tidsintervall. Först ledesen personal och sen kontakterna med media.</i>
		<i>Det svåra är att se sin roll. Att kunna gå bakåt och säga att jag behöver inte ta det där, det finns nån annan som kan ta det.</i>

		<i>I början var inte rollfördelningen klar men det berodde nog på att man var underdimensionerad</i>
Stabsarbete	<i>En fördel att sitta nära varandra i staben.</i>	<i>Ledningsplatsen byggdes upp slumpmässigt. När man tappade kontrollen så kom man på att man behövde bygga upp den funktionen.</i>
	<i>När fältstaberna växte och man avgränsade uppgifterna fungerade arbetet bättre.</i>	<i>Staberna hade olika bilder av händelsen.</i>
	<i>Symbolvärde att strategiska staberna besöker den operativa. Bra för kommunikation och förståelse.</i>	<i>Svårt att sitta i SOL [Sambands- och Ledningscentral] hemma. Hörde att nåt hade hänt men visste inte riktigt vad.</i>
	<i>Man kände en väldig tillit till varandra. Ett oerhört sammansvetsat gäng.</i>	<i>Bakre staberna tog tid innan den var igång pga personalbrist och att vi fick in människor som inte var vana att jobba i den här situationen.</i>
Att leda	<i>Enkelt att leda, alla såg vattnet. Ett konkret hot.</i>	<i>Ovant med så många chefsnivåer, vanligtvis en person som har flera nivåer.</i>
	<i>Ej utpräglad hierarki.</i>	<i>Ovant att leda så många.</i>
	<i>Rutiner är viktiga i ledarskapet.</i>	

<i>Isolerade mig från den normativa staben, pratade inte med enskilda personer utan försökte filtrera upplysningarna för att få veta vad som hände.</i>	<i>Borde ha delegerat mera.</i>
	<i>Inte alla kan chefa över så många. Ovant för räddningstjänsten.</i>
	<i>Personberoende på vem som styr egentligen, i detta fall stabschefen istället för chefen.</i>
	<i>Ovant chefskap. Vårt arbetssätt bygger på informella rutiner.</i>

Beslutsfattande

De beslut som fattas under själva insatsen påverkas av olika betingelser. En kategori som identifierades var *olyckans karaktär*, exempelvis om olyckan kan anses dynamisk och snabb eller om den är lugn och stabil. En annan kategori är om och vilka beslut som fattas i *samverkan*. Om det går att följa befintliga *rutiner och mallar* är den tredje identifierade kategorin som kan påverka beslutsfattandet. Typiska svar som byggt upp dessa kategorier redovisas i tabell 3.

Tabell 3. Kategorier under huvudbetingelsen Beslutsfattande och exempel på svar som speglar gynnsamma och ogynnsamma effekter.

<i>Betingelse</i>	<i>Gynnsam effekt</i>	<i>Ogynnsam effekt</i>
Olyckans karaktär	<i>Det var en lugn och stabil händelse och vi satte tidsramarna.</i>	<i>Underskattade riskerna. Vatten är inte så farligt.</i>
	<i>Vi hann förbereda oss, hade tid, hann tänka och väga alternativ.</i>	<i>Vädret påverkade besluten, snabb vind innebar snabba beslut.</i>
	<i>Enkelt att leda, ett konkret hot, alla såg vattenet.</i>	
Samverkan	<i>Vi diskuterade men var eniga i besluten.</i>	<i>Svårt att ärva beslut.</i>
	<i>Besluten skedde i samverkan.</i>	<i>Svårt att samverka med experterna.</i>
	<i>Gav order till styrkorna, pratade med min namne i annan organisation och informerade övriga.</i>	<i>Vi var inte alltid överens i staben. När någon lagt upp en strategi och sen blev avlöst var strategin kanske ändrad när han sen kom tillbaka igen.</i>
	<i>Ingen stelbent hierarki, alla kan diskutera med alla om allt.</i>	<i>Oklart ibland vem som fattade vilka beslut.</i>
	<i>Inga strikta order. Lugn ordergång. Resonemang om att nu gör vi såhär. Ingen militärisk stil.</i>	<i>Besluten bokförde vi i en dagbok. Och den här blev ganska tjock, pärmvis. Och då är det svårt att återhämta information.</i>

Rutiner och mallar	<i>Det gick att hålla sig till ramarna, mallarna.</i>	<i>Vi är dåliga på att dokumentera och att schemalägga</i>
	<i>Inga beslutsdilemman, självklara beslut.</i>	<i>avlösningar.</i>
	<i>Beslutsfattande är att hålla sig till ramarna.</i>	<i>Svårt att fatta bra beslut efter ett långt arbetspass.</i>
	<i>Militäriskt beslutsfattande när det var som mest kritiskt, pekade då med hela handen.</i>	<i>Vi var dåliga på att ha framförhållning.</i>

Stress

Huvudbetingelsen Stress under själva insatsarbetet baseras på fyra olika kategorier. *Riskbilden* är en av dessa och handlar om människor är direkt eller indirekt hotade av olyckan.

Omvärldsfaktorer är en andra kategori och dessa kan vara antingen underlättande eller försvårande. Allmänheten, andra organisationer och media utgör exempel. Akuta *stressreaktioner* i form av bland annat ilska men även av fokusering är den tredje kategorin. Den fjärde och sista kategorin av stress under själva händelsen kan vara att hantera allehanda *praktikaliteter*. Typiska svar som byggt upp dessa kategorier redovisas i tabell 4.

Tabell 4. Kategorier under huvudbetingelsen Stress och exempel på svar som speglar gynnsamma och ogynnsamma effekter.

<i>Betingelse</i>	<i>Gynnsam effekt</i>	<i>Ogynnsam effekt</i>
Riskbild	<p><i>Ingen människa var hotad.</i></p> <p><i>Det fanns byggnader i närheten men de var inte hotade.</i></p> <p><i>Otäcka inslag i denna olycka, men inte som andra olyckor. Här var inga människor skadade och det var inget akut.</i></p> <p><i>Allmänheten krävde inga extra omhändertagande, lite info bara, inte många flanörer ute. Olycksplatsen var en dansrestaurang som var tom för tillfället pga renovering. Över den var det kontorslägenheter som var tomma.</i></p>	<p><i>Allmänheten ville hjälpa till men risken var för stor.</i></p> <p><i>Vi höll på att få hela reningsverket utspolat i sjön. Även elen var hotad.</i></p> <p><i>Kunde blivit gasmolnsexplosion. Mycket värme leder till sekundärbränder. Kan bli personskador och stor påverkan på omgivningen.</i></p> <p><i>Vi avbryter efter-söket för att inte riskera fler, är på gränsen till alla arbetarsjukdomar och allting. Måste avbryta för att inte riskera fler.</i></p>
Omvärldsfaktorer	<p><i>Ett bra samarbete med media, det påverkade resurstillgångarna positivt.</i></p> <p><i>Mycket bra stöd från andra organisationer.</i></p> <p><i>Det var lätt att få människor att hjälpa till.</i></p>	<p><i>Det var citat i tidningarna som inte stämde.</i></p> <p><i>Svårt med hur man informerar pressen. De intervjuar alla de får tag i.</i></p>

	<p><i>Stämningen var att alla ställer upp på precis allt. Det skulle man efterlysa i andra sammanhang också.</i></p> <p><i>Allmänheten reagerade moget. Vissa affärsidkare påverkades mer då deras affärer fick stänga. Kändes dock att man hade tillförlit till samhällsapparaten.</i></p> <p><i>Mycket positivt att arbeta med militären och polisen.</i></p>	<p><i>Svårigheter med nasare.</i></p> <p><i>Stressande med folk från olika kulturer och organisationer. Både experter och den kommunala verksamheten.</i></p> <p><i>Bilden som tidningarna gav stämde inte med verkligheten. De intervjuade väl folk som ville prata. Man läste vissa saker som upprörde men man orkade inte gå i klinsch med det.</i></p>
Stressreaktioner	<p><i>Blev inte stressad men taggad.</i></p> <p><i>Detta blev en utmaning.</i></p> <p><i>Var fokuserad.</i></p> <p><i>Uppfattar mig själv som fokuserad under insatsen. Allt hände ju slag i slag.</i></p> <p><i>Såg reaktioner i form av uppgivenhet. Själv reagerade jag genom att försöka vara skärpt och tänkta konstruktivt. Skjuta sorgen åt sidan.</i></p>	<p><i>Blev blockerad, såg inte lösningar.</i></p> <p><i>Svårt att hantera aggressionen när hotet var som störst. Skällde ut en journalist.</i></p> <p><i>Trötthet pga dålig återhämtning.</i></p> <p><i>Vi var helt slut, både mentalt och fysiskt. Som att sticka hål på en ballong.</i></p>

		<i>Man känner inte själv när man är trött och inte funkar längre.</i>
Praktikaliteter	<i>Fick hjälp av militären med mat och kommunikationsutrustning.</i>	<i>Inga bra överlämningar, tog oss inte tid att briefa.</i>
	<i>Kommunens infokontor hjälpte oss med att få ut information.</i>	<i>Svårigheter med mat, vätska, avlösningar.</i>
	<i>Polisen hjälpte till med evakueringen av människor och lokaler till dem.</i>	<i>Ett stort misstag var att jag tog för lätt på behovet av avlösning och vila för både mig själv och för mina medarbetare.</i>
	<i>Militärerna kom hit och skottade sandsäckar i tre dygn, helt fantastiskt.</i>	

Utfall

Den tredje övergripande kategorin, benämnd Utfall, innefattar det som händer efter det man återvänt från räddningsinsatsen; hur den komplexa räddningsinsatsen påverkat individen såväl som organisationen i ett efterperspektiv. De olika kategorier som inkluderas i Utfall är: *hur gick det?*, *organisationsklimat* och *stressreaktioner*. Kategorin *hur gick det?* innefattar hur själva den komplexa räddningsinsatsen utföll i ett efterskede, inklusive eventuella skador. *Organisationsklimat* speglar om och i så fall hur klimatet kan förändras efter en insats. *Stressreaktioner* slutligen, skiljer sig från dem som skett under insatsen i form av att dessa inte är akuta utan har uppstått efter det att man återvänt till sin arbetsplats och till sin vardag. Typiska svar som byggt upp dessa kategorier redovisas i tabell 5.

Tabell 5. Kategorier under den övergripande kategorin Utfall och exempel på svar som speglar gynnsamma och ogynnsamma effekter.

<i>Betingelse</i>	<i>Gynnsam effekt</i>	<i>Ogynnsam effekt</i>
Hur gick det?	<i>Ingen skadad.</i>	<i>En brandman omkom.</i>
	<i>Småskador på egen personal, vätskebrist och liknande.</i>	<i>Jobbigt att man aldrig får facit på vad som hände. Jag vill i alla fall ha det, även om det är svart eller vitt.</i>
	<i>Utfallet bra eftersom inga människor blev skadade trots att händelsen var så snabb och så utdragen.</i>	<i>Vi gjorde ett bra jobb, men kringarbetet fungerade sämre. Ingen ska behöva vara utan vatten i 36 timmar.</i>
	<i>Glad att det inte blev värre. Det kunde det ha blivit. Några av vagnarna var mer skadade än man trodde.</i>	
	<i>Till slut vände vattnet. Vi hade grejat det!</i>	
	<i>Utfallet bra, för det brinner ju inte längre. Vi hade tur. Om inte regnet kommit hade branden förmodligen fortsatt.</i>	
	<i>Hade vi inte haft så skojigt och försökt hålla humöret uppe då hade vi inte klarat det här.</i>	

	<i>Är förvånad själv att vi fattade de rätta besluten vid rätt tillfäl- len. Jag är överraskad själv.</i>	
Organisationsklimat	<i>En positiv nybygger- anda efteråt.</i>	<i>Anklagelser efteråt, från andra och sig själv.</i>
	<i>En annan stämning i hela stan nu.</i>	<i>Det jobbigaste är det osagda, skulden. Man vågar inte prata om det med respektive</i>
	<i>Samhörigheten ökade.</i>	<i>men kanske istället om respektive.</i>
	<i>En annan attityd efter det här, vi grejade detta ihop. Det har svetsat oss samman.</i>	
Stressreaktioner	<i>Vi är bra på att ta hand om oss själva.</i>	<i>Mådde inte bra ef- teråt, tröttheten kom sen.</i>
	<i>Bra att komma till- baka till jobbet efteråt.</i>	<i>Den jobbigaste var när jag ringde hem och min fru frågade mig hur jag mådde. Då kom alla känslorna upp.</i>
	<i>Roligt att ha varit med men vill inte göra om det.</i>	
	<i>Vi fick hjälp av en PUG-grupp [Psykolo- gisk Uppföljnings Grupp] som kom och stöttade oss.</i>	<i>Hände något hela ti- den så man märkte inte tröttheten förrän man åkte därifrån.</i>
	<i>Viktigt att komma till- baka till jobbet, inte gömma sig. Känna stödet. Det var här man skulle vara.</i>	<i>Vi hade en del sjuk- skrivningar efteråt.</i>

Diskussion

Metoddiskussion

Syftet med studien var att få en fördjupad förståelse av ledarskap och beslutfattande vid komplexa räddningsinsatser. Vi vill redan i början av denna diskussion betona att studien *inte* medger några slutsatser av generell karaktär. Syftet med en grounded theory baserad studie är dock inte att erhålla generaliserbar kunskap utan att identifiera potentiellt betydelsefulla aspekter av fenomenet i fråga (det vill säga ledarskap och beslutfattande under stress vid komplexa olyckor i detta fall). Syftet är också att sammanfatta dessa aspekter i meningsfulla svarskategorier och att relatera dessa till varandra. Efterföljande undersökningar med stora och representativa urval kan förhoppningsvis ge svar på de olika betingelsernas relativa betydelse.

Resultatdiskussion

Det som sker i vardagen ligger till grund för hur ledarskap och beslutfattande under en komplex olycka ser ut. Erhållna svar pekar på betydelsen av att i vardagen bygga upp strukturer i form av rutiner och mallar för att arbetet ska "sitta i ryggraden" när det gäller. Resultatet stämmer väl med en rad klassiska studier av vad som befrämjar goda prestationer under stress (se Lazarus, 1966, och Wallenius, 2001, för översikter).

En viktig del i vardagsarbetet som framhölls är de övningar och utbildningar som genomförs. Fördelar med dessa är att de bygger upp en förberedelse inför framtida räddningsinsatser. Alla genomgår samma utbildningssteg och man har gemensamma övningar vilket ger en ökad trygghet och en ökad sannolikhet för ett gemensamt tanke sätt. En nackdel med detta kan vara att övningar och utbildningar är "färskvaror" och att de varierar över tid. En annan fördel som påtalades är att dessa övningar medför en ökad personkännedom vilket underlättar samarbetet vid en räddningsinsats. Detta resultat stöds av aktuell skandinavisk forskning om ledarskap under stress (Larsson et al., 2001).

En annan aspekt från det vardagliga arbetet är de erfarenheter av komplexa olyckor som individen och organisationen har med sig in i räddningsinsatsen. Tidigare erfarenheter underlättar såväl situationsförståelse som beslutfattande (jämför Klein, 1989, 1993). En svaghet som framkom är att många saknar erfarenhet av långa räddningsinsatser utsträckta över flera dygn. Beträffande organisations-

klimat tycks detta inte ha någon avgörande effekt för hur räddningsinsatsen utfaller, åtminstone inte vid kortare insatser. Även om det råder oenigheter inom organisationen till vardags kan professionalismen tas fram och problem läggas åt sidan under den akuta insatsen. Vid en längre insats däremot, tycks det finnas större risker att oenigheter uppdagas.

Olyckans karaktär förefaller vara avgörande för hur beslutsfattandet går till. Besluten sker oftast i samverkan men blir mer "militäriska" vid snabbare händelseförlopp. Hur riskbilden tolkas, förefaller av studien att döma, bero på om människoliv är hotade eller inte. Är så inte fallet blir också de akuta stressreaktionerna mildare och man upplever sig istället som mer fokuserad än stressad. Många stressreaktioner tycks också bero på dålig återhämtning, något som ofta föreföll åsidosätts under en långvarig insats. Det sistnämnda problemet kan både ses som en utbildnings- och som en ledarskapsfråga.

När man ser tillbaka på en komplex räddningsinsats relateras den ofta i förhållande till om människor blivit skadade eller inte. Ett av de svåraste scenarierna tycks, utifrån erhållna resultat, vara om människor omkommit och om man därutöver inte fått reda på orsaken till olyckan. Detta innebär att bearbetningen av händelsen kan dra ut på tiden.

De allra flesta upplever en ökad grad av samhörighet efter en längre räddningsinsats. Man svetsas samman i gruppen och känner en gemenskap över att man rätt ut detta tillsammans. Däremot kan stressreaktioner uppstå i ett efterskede. Det är när man kommer hem, eller tillbaka till sin arbetsplats, man tar sig tid att känna efter. I de studerade fallen har man huvudsakligen varit bra på att ta hand om sig själva och varandra, och ser vikten av att hålla kontakten tätare efter en sådan olycka.

Tre problemområden

De räddningsinsatser som räddningstjänsten till största del är anpassad för tycks vara insatser av mer begränsad karaktär. Det är när räddningsarbetet går utöver dessa mer vardagliga och rutinbetonade insatser som problem kan uppstå. Tre problemområden har särskilt uppmärksamats i intervjuvaran, och kan förknippas med komplexa och utdragna räddningsinsatser: rollbyten, stabsarbete och rutiner.

Det första problemområdet berör rollbyten, och uppstår särskilt vid längre räddningsinsatser då en och samma person kan komma att

inneha olika roller vid olika tillfällen under insatsarbetet. Dessa rollbyten kan skapa problem i form av otydlighet i ledningsstrukturen, dels för vederbörande själv, dels för omgivningen. Exempel på underlättande faktorer är att vara samtränade i vardagslivet, att känna till sina egna och varandras styrkor och begränsningar samt att ha provat på att byta roller med kort intervall.

Det andra problemområdet handlar om stabsarbete, och tycks accentueras vid behov av två staber. Ett problem som framkommer av intervjusvaren är att snabbt få igång en fungerande bakre, strategisk stab. Det tycks råda osäkerhet om hur uppbyggandet av en sådan stab bör ske och även vilka personer/roller som bör ingå i staben. Ett annat problem som kan uppstå, är när de olika staberna har olika lägesbilder utav skadeplatsen/händelsen. Ju längre ifrån skadeplatsen en stab befinner sig, desto fler omskrivningar tycks även uppstå. Detta påverkar samarbetet och kommunikationen mellan staberna, men även mellan staberna och de som agerar ute på skadeplatsen. Underlättande faktorer tycks även här vara hur väl man känner varandra. Personkännedom såväl som användandet av terminologi, kompliceras emellertid då stabsmedlemmarna kommer från olika organisationer/miljöer.

Det tredje problemområdet som framkommer innefattar rutiner. Det handlar framförallt om svårigheter att omsätta befintliga mallar och erfarenheter från enklare räddningsinsatser utav rutinkaraktär, till mer komplexa och ibland även utdragna insatser. Här handlar det om att ta del utav andras erfarenheter och lärdomar och att tänka i nya banor.

Dessa tre problemområden – rollbyten, stabsarbete och rutiner – förtjänar ökad uppmärksamhet vid utbildning och övning. Nedan följer några frågeställningar som bör beaktas med tanke på ovan nämnda problem:

Rollbyten

- Hur kan man på bästa sätt förbereda sig för att gå i och ur olika roller under en och samma räddningsinsats?
- Går det att tydliggöra olika rollers funktioner ytterligare, och i så fall hur?
- Hur kan omgivningen underlätta för personer som behöver byta roller under en insats?

Stabsarbete

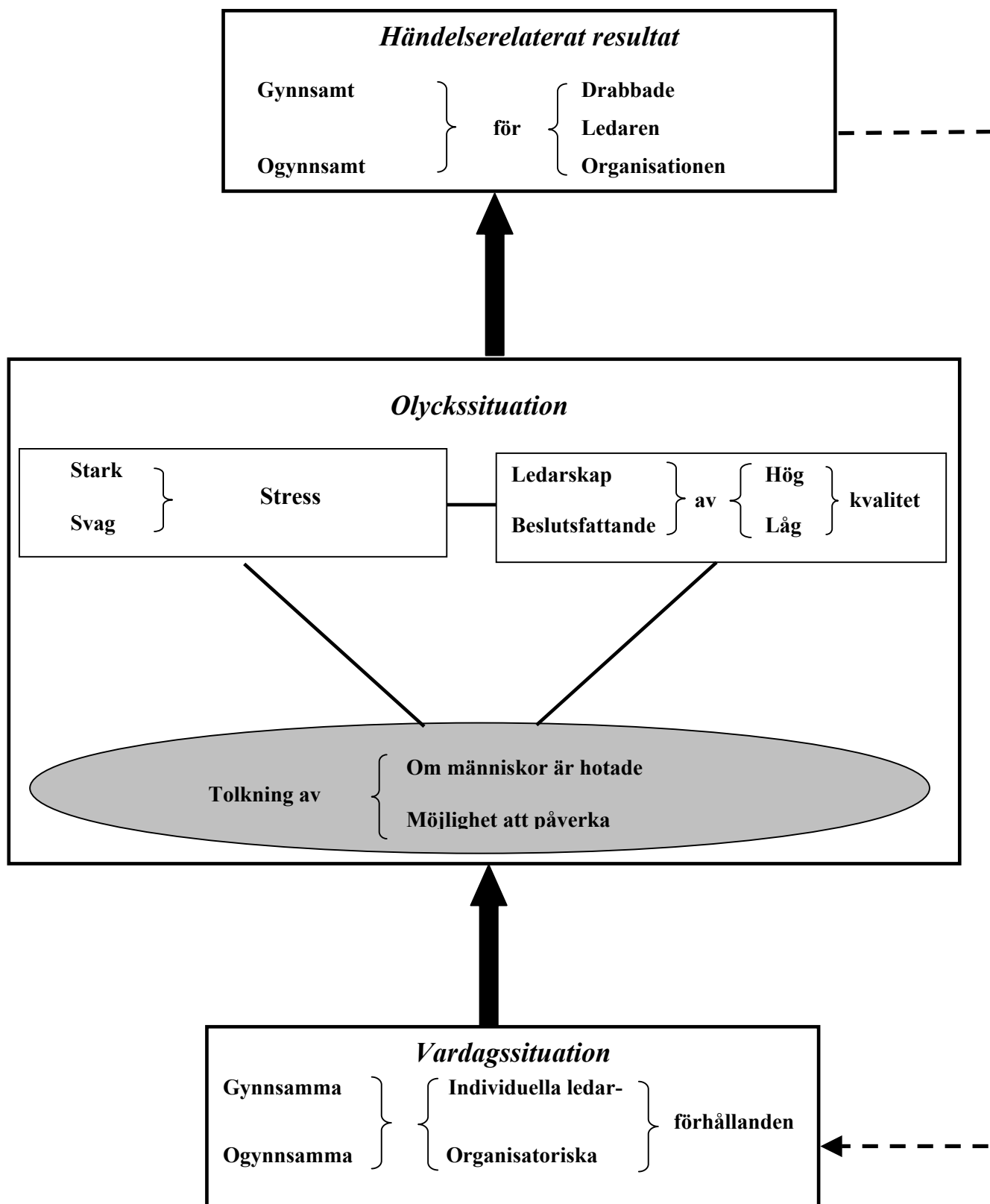
- Hur skapar man på bästa sätt förutsättningar för att bygga upp och träna en/två staber för att få dessa att fungera optimalt?
- Hur kan man göra för att undvika missförstånd som grundas på olika lägesbilder?
- Hur kan man öka möjligheterna för att överbygga olikheter och förbättra kommunikationen mellan samverkande enheter?
- Hur ska man bygga upp rutiner och mallar för att använda sig av olika individers/kårers/organisationers kompetens och erfarenheter på bästa sätt?

Rutiner

- Hur kan man på bästa sätt förbereda sig för att hantera praktikaliteter såsom till exempel mat och dryck vid längre räddningsinsatser?
- Hur kan man skapa och vidmakthålla rutiner för att underlätta vid avlösningar och undvika för långa arbetspass?
- Hur kan man möjliggöra för, och vidmakthålla erfarenheter av att leda olika stora insatsstyrkor och samverka med andra individer/enheter/organisationer?
- Hur kan man snabbt få tillgång till relevant information och kompetens i staben?

Ett försök till teoretisk syntes

De fyra studerade fallen skiljer sig påtagligt åt när de beskrivs med hjälp av väl beprövade stressteoretiska situationsförhållanden (till exempel varaktighet, intensitet, klarhet, förutsägbarhet, påverkbarhet etc.). Den gjorda analysen pekar emellertid på att likheterna mellan de olika händelserna är större än skillnaderna när man betraktar ledarskap, beslutsfattande och stress. Hur skall man bäst förstå detta utfall? Ett sätt presenteras i följande modell. Först redovisas modellen i sin helhet och därefter följer en närmare beskrivning av de olika delarna i modellen. Efter detta följer en fördjupad analys och medföljande syntes.



Figur 1. Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckor: en hypotetisk modell

Förhållandena i *Vardagssituationen* kan vara antingen gynnsamma eller ogynnsamma ur ett individ- och/eller organisationsperspektiv. Ogynnsamma förhållanden kan till exempel vara konflikter mellan individer inom eller mellan organisationer. Ett exempel på ett gynnsamt förhållande kan vara personkännedom, att man känner varandra väl och att detta skapar trygghet i arbetet till vardags.

När sedan larmet går kommer organisationen in i en *Olyckssituation*. Det första som händer är att individen gör en tolkning av larmet. Den första tolkningen vid en räddningsinsats tycks i första hand inkludera om människor är hotade eller inte samt vilka möjligheter som finns att påverka händelsen, till exempel i form av olika strategier för att släcka en brand. Denna tolkning påverkar individens upplevelse av stress som antingen kan vara stark eller svag. Både tolkningen av situationen och upplevelsen av stress påverkar kvaliteten av individens ledarskap och beslutsfattande.

Dessa tre delar; tolkningen av situationen, upplevelsen av stress och kvaliteten på ledarskapet och beslutsfattandet, har en ömsesidig påverkan av varandra. Om till exempel ett beslut fattas under hög stress och det därigenom får en låg kvalitet, kan detta leda till att individer under räddningsinsatsen tolkar möjligheterna att påverka som låga och så ökar stressen i sin tur.

Det resultat som följer av räddningsinsatsen, det vill säga det *Händelserelaterade resultatet*, kan få gynnsamma eller ogynnsamma följder för de involverade. Det kan innebära att även om räddningstjänsten gör ett mycket bra arbete, kan resultatet ändå bli ogynnsamt för den enskilde drabbade individen, till exempel vid en brand. Resultatet av händelsen kan sedan påverka organisationen och individen till ett förändrat förhållningssätt i vardagssituationen inför nästa räddningsinsats.

Fördjupad analys

Vi gör i det följande ett två-steps försök till en fördjupad analys och syntes. Steg ett innebär för det första att en summerande klassificering av varje enskild händelse blir missvisande. Översvämningen i Arvika med omnejd kan ses som ett exempel. På ett övergripande plan kan denna händelse beskrivas som klar, opåverkbar, pågå under lång tid och vara förutsägbar. Händelsen rymmer dock ett antal avgränsade episoder som kan ha helt andra kännetecken. Detta innebär att ledarskap och beslutsfattande under stress behöver studeras i ett mer avgränsat tids- och sammanhangsperspektiv för att till fullo förstås (jämför Folkman & Lazarus, 1985).

För det andra tycks det ofta inte ha handlat om *ett* avgörande beslut utan snarare om en sekvens av händelser med pro- eller reaktiva beslut. Den proaktiva aspekten handlar om frågan ”vad gör vi om...?” och kan illustreras med det svåra beslutet vid farligt-gods olyckan i Borlänge. Den reaktiva aspekten fångas med frågan ”vad gör vi nu då...?” och illustreras dramatiskt med flera episoder vid Norrköpingsbranden där en rökdykare förolyckades.

För det tredje så förefaller kontrollförlust i situationer där människor är hotade, och där man med sin fackkompetens borde kunna påverka skeendet, generera starkast stress. Norrköpingsfallet är ånyo den tydligaste illustrationen.

För det fjärde slutligen, så tycks räddningstjänstens primära uppgift – att rädda liv – ha stort genomslag på genomförandet och värderingen av desamma. ”Det gick ju bra – ingen kom till skada” var ett typiskt svar från informanter vid översvämningen, skogsbranden och tågurspårningen.

Två nyckelvariabler

Tre av de fyra studerade fallen (översvämningen, skogsbranden och tågurspårningen) kan sägas befinna sig på en högre nivå än branden i Norrköping enligt Fredholms (under tryckning) klassifikation av en olyckshändelses komplexitetsomfång. Detta då konsekvenserna av händelserna hade effekter både lokalt och regionalt. Gemensamt för dessa tre händelser var ”att det gick bra – ingen kom till skada”. Detta trots ett antal ovan redovisade brister i agerandet. Resultatet skulle kunna sammanfattas i en om-så-sats:

Om räddningsledarens bedömning och beslut i stort pekar på att:

- människor inte är hotade
- påverkansmöjligheterna är små/begränsade
- konsekvenserna av egna felhandlingar är begränsade

så spelar ledarskapets och beslutsfattandets kvalitet en begränsad roll för utfallet.

Satsen rymmer uppenbara otydligheter. Vad menas exempelvis med ”begränsade påverkansmöjligheter”? Den leder dock fram till den möjligen provocerande slutsatsen att vid denna typ av omfattande, svårpåverkade händelser skulle även en 100-procentigt perfekt genomförd insats endast marginellt ha förbättrat utfallet.

Slutsatsen är preliminär och behöver prövas. Det samma gäller självfallet även för de fall där om-så-satsen inte gäller. Det förda hypotetiska resonemanget kan sammanfattas i följande figur.

	Fackkompetensrelaterad påverkansmöjlighet	
	Begränsad	Omfattande
Människor hotade	Nej Låg stress Begränsad betydelse av ledarskap och beslutsfattande	Begränsad stress Omfattande betydelse av ledarskap och beslutsfattande
	Ja Hög stress Begränsad betydelse av ledarskap och beslutsfattande	Hög stress Omfattande betydelse av ledarskap och beslutsfattande

Figur 2. Hypotetisk modell över samband mellan en räddningsledares fackkompetensrelaterade påverkansmöjlighet av en räddningsinsats å den ena sidan och ifall människor är hotade eller ej å den andra.

De tre mer omfattande händelserna som ingick i föreliggande undersökning (översvämningen, skogsbranden och tågurspårningen) återfinns huvudsakligen i fältet ”begränsade fackkompetensrelaterade påverkansmöjligheter/människor ej hotade”. Restaurangbranden med en förolyckad rökdykare återfinns i figurens nedre högre hörn.

Avslutning

Avslutningsvis vill vi åter igen framhålla att studien är av pilotkaraktär. Analysresultatet kan komma att modifieras när det prövas storskaligt i en kommande kvantitativ enkätstudie. Data från den kvalitativa intervjustudien kommer att användas för att konstruera ett frågeformulär, som därigenom torde få hög innehållsvaliditet. Ett representativt urval av ledare kommer att ombedjas besvara formuläret. Härigenom möjliggörs identifikation av statistiskt säkerställda samband och mönster, studier av undergruppskillnader etc. Förhoppningsvis kommer följdstudierna att ge vägledning för hur ut-

bildning och praktisk verksamhet skall utformas så att ledare och beslutsfattare ytterligare kan utveckla sin förmåga att hantera de multipla krav som ledning av komplexa räddningsinsatser ställer.

Referenser

- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.
- Fredholm, L. (under tryckning). Olyckshantering: En idéskrift om hantering av små till stora och samhällspåfrestande olyckor. I L. Fredholm & S. Koelega (Red.), *Grundsyn ledning*. Karlstad: Räddningsverket.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Klein, G. A. (1989, May). Strategies of decision making. *Military Review*, 56-64.
- Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, I. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsamble (Eds.), *Decision making in action: Models and methods*. (pp. 138-147). Norwood NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Larsson, G. (2005). *Ledarskapsteoretiska aspekter på ledning av räddningsinsatser*. (FoU-rapport P21-457/05). Karlstad: Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Larsson, G., Johansson, A., Jansson, T., & Grönlund, G. (2001). Leadership under severe stress: A grounded theory study. In R. I. Lester & A. G. Morton (Eds.), *Concepts for Air Force Leadership*. (pp. 441-447). Maxwell; AL: Air University.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L., & Styrborn, S. (1991). *Från upptäckt till presentation: Om kvalitativ metod och teorigenering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallenius, C. (2001). *Human adaptation to danger*. Lund: Lund University, Department of Psychology, The Work Science Division.

Bilaga 1- Intervjuguide

Före händelsen

Grupp

Gruppen

- Var insatsgruppen en befintlig eller tillfällig grupp?
- Hur fungerade rollfördelningen, var den klar och tydlig?
- Hur förberedd var man för den här typen av insats?

Organisationskultur

- Hur tycker du att samarbetet fungerade i gruppen innan händelsen?
- Hur brukade klimatet vara beträffande t ex prestige, tillit, öppenhet och småprat?

Individ

- Vilken var din befattning under denna insats?
- Har du varit med om någon liknande händelse förut?
- Hur förberedd var du?

Under händelsen

Omgivning

Grad av omvärldsberoende

- Hur såg det ut på olycksplatsen i stort?
- Vilka omvärldsfaktorer fanns att ta hänsyn till (allmänhet, media etc...)?

Episoder

- Innehöll insatsen flera olika faser/episoder, vilka?
- Vilka strategier/mål fanns för varje fas?

Stress

Stressorer

- Vilka påfrestningar/stressorer innehöll insatsen, på individ och/eller gruppnivå?

Värdering av stressorerna

- Vilka följder medförde dessa stressorer?
- Hur reagerade du/ni på dessa stressorer, ind- och gruppnivå?
- Vilka följder hade reaktionerna?
- Ansåg du/ni att dessa stressorer/reaktioner var hanterbara eller inte?

Hantering/coping

- Hur hanterades dessa stressorer, på ind- och gruppnivå?
- Minskades eller eliminerades dessa stressorer?
- Vad hände efter ni hanterat stressorerna?

Organisation

Storlek och komplexitet

Vertikal differentiering

- Hur många chefsnivåer fanns det under insatsen?

Horisontell differentiering

- Vilka olika personalkategorier fanns med?
- Av vilka befattningar bestod insatsgruppen?

Rumslig differentiering

- Hur såg det ut med avståndet mellan de olika insatsgrupperna/aktörerna?
- Hur påverkade det informationen/kommunikationen/ledningen?
- Hade de olika insatsgrupperna kontakt sinsemellan och hur fungerade i så fall den?

Formaliseringsgrad

Maktreglering

- Var det flera organisationer inblandade?
- Hur fungerade det övergripande ledarskapet och hur fattades övergripande beslut?
- Vilka beslut fattades av vem (VAD-fokus, vad fattade man beslut om)?
- Hur gick samarbetet till mellan de olika inblandade organisationerna?

Rutinstyrning

- Hur sköttes styrningen; kommandostyrning, samverkan eller rutinstyrning, pga säkerhetsaspekter (HRO)?

Beslutsfattande

- Hur gick du/ni till väga när du/ni fattade beslut (själv, tillsammans med andra etc)?
- Vilka alternativ hade du/ni?
- Var hela insatsgruppen samstämmiga om beslutet/besluten?

Utfall av varje episod

Värdering

- Lyckades ni hantera stressorerna?
- Anser du att uppgiften löstes?
- Löste du din/dina uppgifter?
- Löste gruppen sina uppgifter?

Efter händelsen

Utfall av hela händelsen

Huvudmannens krav och resursbild

- Hur såg balansen ut mellan krav och resurser under insatsen?

Värdering av utfallet

Insatsen i stort

- Hur anser du att hela insatsen gick?
- Löste man uppgiften, hur - bra/dåligt?
- Vad kunde gjorts annorlunda/bättre?

Egen insats

- Är du nöjd med din insats; Kunde du gjort på annat sätt, vilket?
- Vad berodde det på att det fungerade bra/dåligt?
- Ligger förklaringen/orsaken till eventuellt bristfälligt fungerande på individnivå?
- Snäva av, låser sig, felfokusering?
- Försvarsmekanismer; förnekande av problem?

Samarbetet

- Hur fungerade samarbetet i insatsgruppen?
- Vad berodde det på att det fungerade bra/dåligt?
- Ligger förklaringen/orsaken till eventuellt bristfälligt fungerande på gruppnivå?
- Groupthink (falsk enighet)?

Bilaga 2 - Episoderna

Arvika

Ledarskap

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- vi matchade varandra tors uttalad rollfördelning- bra/tydlig rollfördelning, inget tjafs- staben hade fria händer- ej utpräglad hierarki- folk nöjda pga information- enkelt att leda, alla såg vattnet, tydligt hot- erfarenheter från Kevin påverkade strukturen positivt- organisationsklimatet, prestigelöst- personkännedom	<ul style="list-style-type: none">- borde delegerat mer- oförberedd på så utdragen händelse

Beslut

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- att hålla samhället igång- skapa trygghet genom information- vi hann förbereda oss och väga alternativ- god framförhållning- beslut i konsensus	<ul style="list-style-type: none">- dokumentation i överfull dagbok, svårt med överblick- fick släppa några byggnader- att prioritera vika områden som skulle räddas- att tvingas retirera

Stress

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- vi grejade detta ihop- trygghet nu efter att det finns resurser- ingen upplevelse av stress- blev taggade av irritationen- öppet klimat i organisationen- en annan stämning i stan- sammanhållning mot hotet- lätt att få människor att hjälpa till- allmänhetens reaktioner- skitroligt att ha varit med- en utmaning- alla växte (som medarbetare och ledare)- tog hjälp av lokalfolk till information för att undvika irritation- media- ingen människa hotad- samhället fungerade	<ul style="list-style-type: none">- mådde inte psykiskt bra efteråt- glömde bort möten- tröttheten kom sen- att sitta i telefon hela tiden- störig fysisk miljö- oro för hur det skulle sluta- först förnekelse av hotet- lite panik i början- jobbar med olika fokus kan leda till att man kom på kant med varandra- svårt med framförhållningen- mycket övertid- folk vill för mycket- folk blev sjuka pga övertid- utmattade- tog för lätt på det här med behov av avlösning och sömn- belastning större på kommunteknik än på räddningstjänst- kostnadsbilden

Borlänge

Ledarskap

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- fördel att sitta nära varandra i operativ stab, tvärsektorielt- övningar- har erfarenhet från andra tågolyckor och keminsatser- lätt att jobba tillsammans- personkännedom underlättar	<ul style="list-style-type: none">- att förstå behoven mellan staberna- gränssnittet mellan staberna- ovan med så lång insats- inbyggda konflikter påverkar vid längre insats till skillnad mot en kortare

Beslut

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- att gå på magkänslan och rutin- i samverkan- genom delegering- vi hade tid	<ul style="list-style-type: none">- dilemma; att tömma eller lyfta först- att ärva beslut- sena beslut BIS (beslut i stort)- räddningstjänst eller inte

Stress

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- inte stressad utan taggad- fick otroligt mycket energi- gruppen starkare än individen- vi satte tidsramarna- detta var ett bärgningsuppdrag- personkännedom underlättar, man vet en persons begränsningar- rutiner viktiga- allmänhetens reaktioner- ingen resursbrist- lugn och stabil händelse	<ul style="list-style-type: none">- stressad vi undersökningen av vagnarna, på helspänn- sömnbrist- ha för mycket tid kan vara frustrerande- den tystnaden som rådde vid tömningen tydde på stress- samarbetet med experterna- undvikande att fatta beslut- få räddningsledare, vi blev slitna- svårt att känna själv när man inte funkar längre- riskbilden, kunde blivit mycket värre- andra larm- arbetspassen- avlösningarna

Tyresta

Ledarskap

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- tränad och given befattning i staben- vana att jobba med andra organisationer- öppet klimat, man erkänner sina svagheter	<ul style="list-style-type: none">- ovana att leda så många- flera räddningsledare- ovant ledarskap (informellt – struktur)- en organisation under förändring – brand en traditionell uppgift- personberoende av vem som styr- att hantera fler chefsnivåer- ledningsplatsen byggdes upp slumpmässigt- kommunikationen och samarbetet mellan staberna- ovanan med en så lång insats

Beslut

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- diskussioner men eniga- ingen stelbent hierarki- delegering av beslut	<ul style="list-style-type: none">- inneboende konflikträdsla- förändrade strategier vid avlösningar- vädret- oklart vem som fattade vilka beslut- gemensam lägesbild- personligheten påverkar besluten- svårt med beslut när man jobbat i 24 timmar- dokumentation försvann- dåliga på att dokumentera- framförhållning

Stress

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- staben inte stressad- en utmaning- det var inte bråttom- energi när alla var där- alla känner alla, positivt- tillgång till mycket resurser	<ul style="list-style-type: none">- kände inte igen mig när jag kom tillbaka i tjänst- att inte räcka till- att bytas av- blockering, såg inte lösningar- okontroll pga dålig kommunikation- ingen bekräftelse att man fått ut info- trötthet pga dålig återhämtning- stabernas olika bilder av händelsen- kommunikationsproblem- nya lagen om dokumentation; brandkillar svårt med datorer och att skriva- långa arbetspass- schemaläggningarna- att störa polisen vid eftersök- praktikaliteter- vädret- att det var en nationalpark med restriktioner- hur använde vi dyra resurser egentligen

Norrköping

Ledarskap

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- klar/tydlig rollfördelning- fördelningen av arbetet- bra stöd från andra organisationer- erfarenheter från kvällen innan	<ul style="list-style-type: none">- svårt byta roller mellan media och personal- problem att backa några steg- stöd till högre chefer bristande- dålig stämning innan händelsen (semester och löner)- dåligt förtroende för ledningen innan

Beslut

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- inga beslutsdilemman, självklara beslut- inga detaljbeslut- hålla sig till mallarna, rutinbeslut- personkännedom, man behöver inte ge detaljer, detta sparar tid	<ul style="list-style-type: none">- inte-besluten svårast- borde skaffat avlösning när jag tappade fokus

Stress

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none">- komma tillbaka till jobbet efteråt- skriva av sig- minnesbok på jobbet- vi är bra på att ta hand om oss själva- inte i närheten av att flippa över- var fokuserad- speedad, vad göra nu- alla var proffsiga- alla ville hjälpa till- PUG-gruppens stöd- hjälp från allmänheten, restaurangägare mm med evakuering- ett bra tillfälle att rökdyka för första gången	<ul style="list-style-type: none">- anklagelser, från andra och sig själv- ältande- att inte få facit- ville gå in själv men det var inte min uppgift- känslorna kom när jag kom hem- att hantera ilska och frustration- tappade detaljerna- tom, svårt att ta initiativ- att hålla tillbaka folk- avlösningarna- som att sticka hål i en ballong- uppgivenhet- frustration- orsaken till händelsen

RAPPORTSERIER

- F** *Forskningsrapporter*
T *Utredningar och tekniska rapporter*
I *Informations- och utbildningsmaterial*
ACTA-D *Ingår i Försvvarshögskolans ACTA-serie*

ILM-F. Forskningsrapporter.

Vetenskapliga rapporter.

ILM-T. Utredningar och tekniska rapporter.

Förstudier, utredningar, utvärderingar, metodrapporter och uppsatser.

ILM-I. Informations- och utbildningsmaterial.

Populärvetenskapliga rapporter för information och utbildning.

ACTA-D. Rapporter från Institutionen för ledarskap och management som ingår i Försvvarshögskolans ACTA-serie.

I INSTITUTIONEN FÖR LEDARSKAP OCH MANAGERMENTS RAPPORTSERIER HAR FÖLJANDE UTGIVITS:

ILM serie R. Research Reports. (In English) ISSN 1401-5641

- R:1** Eva Johansson. In a blue beret: Four Swedish UN battalions in Bosnia. (1997)
- R:2** Leif Carlstedt & Henry Widén. Officer Selection in the Swedish Armed Forces. (1997)
- R:3** Leif Carlstedt & Henry Widén. CTI - Commander Trait Inventory. English manual. (1998)
- R:4** Lars Andersson & Eva Johansson. Developing Military Leadership by Making Leadership Problems Visible. (1999)

Fr o m maj 2000 ingår vetenskapliga rapporter på engelska (tidigare Research Reports i R-serien) i F-serien.

ILM serie F. Forskningsrapporter. ISSN 1401-5633.

- F:1** Berit Carlstedt & Bertil Mårdberg. Prövning och validering av ett testbatteri för urval av värnpliktiga sonaroperatörer. (1996)
- F:2** Eva Johansson. I basker blå: Fyra svenska FN-bataljoner i Bosnien. (1996)
- F:3** Lennart Eriksson & Nils Wåhlin. Management- och ledarskapsforskning. (1996)
- F:4** Sven-Jacob Andersson. Konsekvenser av terroraktioner. Exemplet Telavåg. (1996)
- F:5** Marianne Björk & Gerry Larsson. Skottdramat i Falun. (1997)
- F:6** Nils-Åke Sjösten. Vuxenpedagogiska frontlinjer. (1997)
- F:7** Ebbe Blomgren (red.). Knog & Kneg. (Nytryck 1997)
- F:8** Claes Wallenius. Reaktionen och funktionsförmåga i samband med livshotande fara. (1997)
- F:9** Eva-Lena Tedfeldt. Svenska kvinnor i FN-tjänst. Åren 1988-1996. (1997)
- F:10** Peter Magnusson. Organisationskulturer i försvarsmakten. (1998)
- F:11** Jan-Erik Gustafsson & Bo Palaszewski. Datoriserad adaptiv testning för mätning av kognitiva förmågor. (1998)
- F:12** Eva Ullstadius & Berit Carlstedt. Utveckling av instrument för mätning av generell begåvning med klassisk och faktoranalytisk metodik för itemanalys. (1999)
- F:13** Ann Enander. Psykologiska reaktioner vid radioaktivt nedfall från en kärnenergiolycka – Ett svenskt beredskapsperspektiv. (2000)
- F:14** Gerry Larsson, Leif Carlstedt, Eva Johansson & Lars Andersson. Analysis of Leadership Dimensions: Combining Transformational and Functionalistic Approaches. (2001)
- F:15** Mattsson, P, A. Duglighetsmodellen 1988. En pedagogisk analys Stockholm: Försvarshögskolan. (2001)

- F:16** Haldén, E. Politikens förändrade villkor och medborgarnas nya preferensmönster vad gäller organisering och intresseyttringar. Stockholm: Försvarshögskolan. (2001)
- F:17** Olsson, A. & Ullreich Hedin, C. Motstånd och motivation - En undersökning av befälselevers och yngre officerares inställning till en fortsatt framtid inom Försvarsmakten. Stockholm: Pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet och Ledarskapsinstitutionen vid Försvarshögskolan. (2001)
- F:18** Louise Weibull. "Tjejmönstring" – Lyckad rekrytering eller lockad rekryt? – En studie av en ny rekryteringsdrive inom Försvarsmakten. (2001)
- F:19** Peter Tillberg. Kriterier på vad som utmärker en trovärdig ledarskapsutbildning – En undersökning om regler och lärande i Försvarsmakten. (2001)
- F:20** Sophia Ivarsson. Diskurser kring kvinnor i uniform – Om attityder till kvinnor som officerare och värnpliktiga bland män i försvarsmakten. (2001)
- F:21** Berit Carlstedt. Mönstring och uttagning till plikttjänst och dess relation till provresultat och psykologbedömningar – en jämförelse mellan svenskar och invandrare. (2002)
- F:22** Alise Weibull. Fyra yrkesgrupper i det svenska flygvapnet. Samlingsvolym 1985-1997. (2003)
- F:23** Hans Hasselblad. Krigare, krigsmaskinen och maskinen som krigare. (2003)
- F:24** Hans Hasselblad. Mål, makt och omgivning – några utgångspunkter för kritisk analys av militär verksamhet. (2003)
- F:25** Gerry Larsson, Birgitta Wireng & Claes Wallenius. Kompetens i Centrum: Utvärdering av en implementeringsinsats. (2003)
- F:26** Gerry Larsson. "Situation awareness". En kritisk granskning utifrån ett stresspsykologiskt perspektiv. (2003)
- F:27** Magnus Bergquist. Kartan som praktik och metafor. En studie om kartans användning och förändrade roll i militärt ledningsarbete. (2003)
- F:28** Björn Gustavsson & Leif Carlstedt. Om mätning av förmågan att på order snabbt och korrekt styra till höger eller vänster. (2004)
- F:29** Berit Carlstedt. Officersrekryteringen till svenska Försvarsmakten bland män och kvinnor födda 1972-1983. (2004)
- F:30** Ebbe Blomgren & Eva Johansson. Hemma övas man - borta prövas man. Att vara bataljonschef i en internationell kontext. (2004)
- F:31** Leif Carlstedt & Johan Österberg. Mönstringsvariabler kan predicera värnpliktiga befäls ledarskap såsom det bedömts av underlydande värnpliktiga. (2005)
- F:32** Louise Weibull. Kvinnan på väg in i ledet. Intryck från mönstring och värnplikt hos en grupp kvinnor som mönstrat 1999-2002. (2005)
- F:33** Alise Weibull. Utmaningar inom Europas försvarsmakter. Erfarenheter från utländska sociologiska studier och analyser. (2005)
- F:34** Catharina Höjjer. Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt. En litteraturstudie. (2005)

ILM serie T. Utredningar och tekniska rapporter. ISSN 1401-565X.

- T:1** Berit Carlstedt. Utvecklingsarbete kring I-prov 94 – Att mäta begåvning enligt den hierarkiska begåvningsmodellen. (1996)

- T:2** Ebbe Blomgren & Ove Lind. Kvinna som man är...” (1997)
- T:3** Leif Carlstedt. Psykologiska variabler som prediktorer av resultat på linjen för taktisk utbildning vid Försvarshögskolan. (1997)
- T:4** Leif Carlstedt & Henry Widén. Personlighetskillnader mellan kvinnor i FN-tjänst och sökande till officersyrket. (1998)
- T:5** Leif Carlstedt & Henry Widén. CTI – Commander Trait Inventory. Manual. (1998)
- T:6** Berit Carlstedt, Björn Mårdberg & Barbro Rasmusson. Utprovning av Relationer A, B och C. (1998)
- T:7** Eva Ullstadius. Utprovning av olika verbala testtyper. (1998)
- T:8** Henry Widén. Prövning och validering av ett testbatteri för urval av värnpliktiga robotskyttar. (1998)
- T:9** Leif Carlstedt & Henry Widén. Chefkompetens - CBI: Utveckling av ett chefbedömningsinstrument. (1999)
- T:10** Leif Carlstedt & Henry Widén. Personlighetsdrag som avspeglar av funktionella förbandskulturer i armén. (1999)
- T:11** Berit Carlstedt. Validering av inskrivningsprövningen mot vitsord från den militära grundutbildningen. (1999)
- T:12** Leif Carlstedt & Henry Widén. Militärhögskoleprovet. Manual. (1999)
- T:13** Bertil Mårdberg & Leif Carlstedt. Factor determinacy. SYSTAT- och GAUSS-program för beräkning av "reliabilitet" i faktorpoäng. (1999)
- T:14** Berit Carlstedt. Utprovning av spatiala test vid mönstring. (2000)
- T:15** Gerry Larsson, Tomas Sköld & Birgitta Wiréng. Civil personals kompetensutveckling: En kvalitativ undersökning av en försöksverksamhet. (2000)
- T:16** Eva Johansson & Gerry Larsson. Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor. (2000)
- T:17** Örjan Lajksjö & Eva-Lena Tedfeldt. Utveckling av grupper – individer – ledare: En litteraturstudie. (2001)
- T:18** Ann Johansson & Eva-Lena Tedfeldt. Mångfald i arbetsgrupper: Tillgång eller hinder? (2001)
- T:19** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Skriva-av-sig: Test av en metod att bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2001)
- T:20** Bertil Mårdberg & Leif Carlstedt. Factor determinacy: SYSTAT and GAUSS programs for calculation of the "reliability" of factor scores. (2001)
- T:21** Leif Carlstedt & Henry Widén. The Executive Officer Leadership instrument (EOL). (2001)
- T:22** Berit Carlstedt. Underlaget för rekrytering av kvinnliga officerare. (2001)
- T:23** Leif Carlstedt & Henry Widén. Evaluation of the selection and training systems in the Swedish Air Force. (2001)
- T:24** Sophia Ivarsson & Anders W Berggren. Avgångsorsaker bland officerare. (2001)
- T:25** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Skriva-av-sig: Fördjupad prövning av en metod att bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2001)

- T:26** Gerry Larsson, Örjan Lajksjö, Eva-Lena Tedfeldt, Benny Eriksson & Ann Johansson. L o S - Ledarskap och Självkänedom: Presentation och utvärdering av en personligt inriktad ledarutvecklingsövning. (2001)
- T:27** Leif Carlstedt. Beteendekorrelat till begåvnings- och personlighetsvariabler. En valideringsstudie av testen i MHS-provet och i CTI. (2002)
- T:28** Jens Andersson & Berit Carlstedt. Urval till plikttjänst. (2003)
- T:29** Berit Carlstedt. Vilka kvinnor mönstrar och får en uttagning till plikttjänst? Kunskapsunderlag för rekrytering. (2003)
- T:30** Lena Stenlund & Gerry Larsson. Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap förenliga? (2004)
- T:31** Misa Sjöberg, Claes Wallenius, Aida Vrbanjac & Gerry Larsson. Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckshändelser inom svensk räddningstjänst: en kvalitativ intervjuundersökning. (2005)

ILM serie I. Informations- och utbildningsmaterial. ISSN 1401-5676.

- I:1** Lars Andersson. Den första striden. M7734-665101. (1996)
- I:2** Ebbe Blomgren. Le Service National en Suède. (1996)
- I:3** Ebbe Blomgren. Totalförsvarsplikt i Sverige. (1996)
- I:4** Ulf Henricsson, Magnus Vlk & Magnus Ålrud. Ledarskap i krigsliknande situationer: Redigerade bilder ur verkligheten - BA 01 1993-94. (1997)
- I:5** Gerry Larsson, Birgitta Andersson, Tom Lundin, Per-Olof Michel & Eva-Lena Tedfeldt. Hantering av extrem stress: Två studier av debriefingsamtal. (1998)
- I:6** Jan-Gunnar Isberg m fl. Ledarskap i krigsliknande situationer: Redigerade bilder ur verkligheten - L 106 1990-91. (1998)
- I:7** Jan-Gunnar Isberg m fl. Ledarskap i krigsliknande situationer: Redigerade bilder ur verkligheten - Makedonien 1993, Nordic Battalion. (1999)
- I:8** Erik Hedlund. Stann-Anders eller Hopp-Jerka - En kunskapsöversikt gällande svenska ungdomars attityder och värderingar avseende arbete, studier och försvarsmakten sommaren 2000. (2000)
- I:9** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Lärarhandledning: Kamratstöd och avlastningssamtal: Metoder att hantera och bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2004)
- I: 10** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Lärarhandledning: Skriva-av-sig. En metod att bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2004)
- I:11** Gerry Larsson & Misa Sjöberg. Grundläggande Mental träning. Lärarhandledning. (2004)
- I:12** Claes Wallenius, Örjan Lajksjö & Gerry Larsson. LoG – Ledarskap och gruppdynamik. (2004)
- I:13** Misa Sjöberg, Erna Danielsson, Eva Johansson, & Gerry Larsson. Unga officerares ledarutveckling: en kvalitativ studie. (2004)
- I:14** Charlotte Bäckman & Gerry Larsson. Mental träning – beskrivning och värdering av mer kvalificerade metoder. (2005)

I:15 Charlotte Bäckman, Gerry Larsson & Kjell Kallenberg. Militära chefers agerande vid dödsfall – om symbolhandlingar och handlingars symboliska betydelse. (2005)

ACTA D-rapporter. ISSN 1403-0748

- D1** Bertil Rolf. Kompetens i militära institutioner 1500-1940. Analyser av professionell kunskapsutveckling. ISBN 91-87136-28-7. (1997)
- D2** Alise Weibull & Christopher Dandeker (red.). Facing uncertainty – Report No 1. Flexible forces for the twenty-first century. ISBN 91-87136-55-4. (1999)
- D3** Gerry Larsson (red.). Ledarskap under stress. ISBN 91-87136-55-4. (1999)
- D4** Peter Mattsson & Cecilia Wijnbladh. Det tänkande vapnet. ISBN 91-87136-59-7. (2000)
- D5** Bernard Boëne, Christopher Dandeker, Jürgen Kuhlmann & Jan van der Meulen. Facing uncertainty – Report No 2. The Swedish military in international perspective. ISBN 91-87136-64-3. (2000)
- D6** Göran Fransson. Att stödja flygförarens utveckling – en studie av instruktörsbeteenden under övning i flygsimulator. ISBN 91-87136-94-5. (2001)
- D7** Lars-Erik Jonsson. Villkor för flygförarens lärande – Aktivitetssystem och praxisgemenskap för analys av lärande på arbetsplatsen. ISBN 91-87136-95-3. (2001)
- D8** Alise Weibull. Yrkeskunnande i beredskap. Om strukturella och kulturella inflytelser på arbete i det svenska flygvapnet. ISBN 91-7373-435-7. (2003)
- D9** Gerry Larsson (red.). 9 noter om NBF. ISBN 91-89683-99-4. (2005)

Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckshändelser inom svensk räddningstjänst

Rapporten belyser ledarskap och beslutsfattande inom svensk räddningstjänst i samband med skadebegränsande insatser vid olyckor med ett betydande komplexitetsomfång. Utmärkande för dessa är bland annat att det ofta handlar om att kunna hantera ett nätverk av temporärt samverkande myndigheter och frivilligorganisationer. Vidare kännetecknas dessa situationer av stark akut stress för direkt drabbade liksom för aktörer och enheter inom detta nätverk av organisationer. Huvudfrågan (syftet) är att belysa hur ledarskap och beslutsfattande kan och bör ske i denna typ situationer. Uppmärksamhet ägnas åt såväl den enskilda beslutsfattaren som det sociala samspelet i ledningsgruppen/staben.

Projektet, vilket finansieras av Räddningsverket, är uppdelat på tre olika delstudier. Den första är en kvalitativ intervjustudie, den andra en kvantitativ enkätundersökning och den tredje och sista en studie som kommer att ha ett mer experimentellt fokus och äga rum i samband med utbildning på räddningsskolorna. Syftet med denna inledande kvalitativa intervjustudie var att få en fördjupad förståelse av ledarskap och beslutsfattande vid komplexa räddningsinsatser. Målgrupp för skriften är främst beställande handläggare vid Räddningsverket, utvecklingsansvariga och utbildare vid Räddningsverkets skolor och inom kommunal räddningstjänst liksom forskarkollegor.

Författare:

Misa Sjöberg

Claes Wallenius

Aida Vrbanjac

Gerry Larsson

ISSN 1401-565X



FÖRSVARSHÖGSKOLAN

Box 27805

SE-115 93 Stockholm

www.fhs.se