

Att fatta etiska beslut under stress

Stefan Svensson
Räddningsverkets skola i Revinge
247 81 Södra Sandby
stefan.svensson@re.srv.se

Abstract

This paper discusses the problem of decision making in extreme conditions. It especially deals with ethics in decision making under stress. From the perspective of an example from a fire-fighting/rescue situation, various aspects of decision-making, ethics, leadership and stress was described and discussed. The major conclusion was that "rational" decisions might come in short of "irrational" decisions during stressful situations.

Keywords: stress, decision-making, ethics, leadership, fire fighting

Inledning

Detta arbete utgör del av tentamenskrav för forskarkurs i "Ledarskap under stress" vid Hälsohögskolan i Karlstad, under våren och hösten 1997. Syftet med kursen är att ge en överblick över främst psykologisk teoribildning kring ledarskap under stress, med speciell fördjupning i personlighetspsykologiska och stressteoretiska ansatser inom området.

I vissa situationer, i synnerhet vid extrem tidspress och då stora värden står på spel, måste det ibland fattas beslut som helt eller delvis strider mot hur en människa skulle fatta beslut och agera under mer normala förhållanden. Vilka beslut som fattas och hur individer och grupper agerar styrs bland annat av etik och moral, dvs en uppsättning "regler" eller riktlinjer med individernas människosyn i grunden. Inom kommunal räddningstjänst finns det också vissa oskrivna "regler", som till exempel att inte byta ett liv mot ett annat liv eller att räddning av liv går före räddning av egendom. Den först exemplifierade "regeln" kan innebära att man inte utsätter personal för direkt och mycket påtaglig livsfara för att undsätta en människa med oerhört dåliga förutsättningar att överleva, antingen denna människa får hjälp eller ej. Det andra exemplet kan innebära att enormt stora ekonomiska värden ibland medvetet får brinna av under så kallade kontrollerade former, medan det att räddningsstyrkans huvudsakliga uppgift inriktas på att rädda liv.

En beslutssituation som utgångspunkt

Inom den kommunala räddningstjänst finns vissa oskrivna "regler" som talar om för oss hur man bör fatta beslut och agera under räddningsinsatser. Dessa "regler" kallas ibland taktiska "sanningar" (Räddningsverket, 1992b). Tyvärr räcker dessa allmängiltiga regler inte alltid till för att hjälpa oss fatta beslut i vissa situationer. Världen och de beslutssituationer som uppstår däri är alldeles för komplicerade för att kunna lösas med regler och föreskrifter, oskrivna såväl som formellt antagna.

Låt oss för det fortsatta resonemanget utgå från ett exempel på en tämligen komplex men fullt rimlig beslutssituation:

Den kommunala räddningstjänsten i en större svensk stad, får en mycket kall vinterdag larm om en man som blivit fastklämd i en soppres vid en återvinningsanläggning. Vid räddningsstyrkans framkomst till skadepplatsen visar det sig att mannen är mycket illa fastklämd. Han har svåra krosskador från midjan och nedåt, har förlorat mycket blod men är vid medvetande, är fullt kommunicerbar, är medveten om sin situation och tycks ha humöret uppe, åtminstone i förhållande till situationens allvar. En äldre bror till mannen, som också arbetar vid anläggningen, har anslutit till platsen och håller honom i handen och talar uppmuntrande med honom. Den fastklämda försämras hela tiden och enligt sjukvårdspersonalens bedömning (läkare i akutbil ankom cirka en halv minut före räddningsstyrkan) kommer han att med all säkerhet att avlida, om han inte inom cirka 1 timma, kan fås loss ur pressen och komma under kvalificerad vård vid ett sjukhus. Och även om han inom denna tidsrymd kommer under vård finns det, enligt läkaren på plats, viss risk att mannen ändå avlider. Enligt bedömning av räddningsstyrkans befäl, en äldre brandmästare, går det att få loss mannen inom denna tidsrymd, men då måste avsevärda resurser från räddningstjänsten avsättas för uppgiften. Brodern blir också medveten om detta.

I detta ögonblick får räddningsstyrkan också ett automatiskt brandlarm från stadens sjukhus, som ligger mindre än en kilometer från platsen för klämolyckan. Det högsta befälet (räddningsledaren, en yngre brandingenjör med beredskap i bostaden), som är på väg till platsen för det första larmet, befinner sig strax intill sjukhuset när larmet inkommer via radio. Han beordrar räddningsstyrkans befäl på platsen att stanna kvar vid återvinningsanläggningen, medan han själv undersöker larmet från sjukhuset. Branden vid sjukhuset har uppstått i sjukhusets kraftförsörjning och det står strax klart för honom, genom den kunskap han har erhållit vid tidigare besök, genom visuella intryck samt genom sjukhusets personal, att om inte en mycket stor och snabb släckinsats, omfattande bland annat kvalificerad släckutrustning och en stor personell insats, inleds omedelbart, kommer stora delar av sjukhuset att bli utan värme och elkraft. Sjukhusets tekniker meddelar vid befälets framkomst också att värmesystemet, vid ett totalt bortfall, som det eventuellt blir fråga om i detta fall, inte går att återställa eller ersätta inom mindre än cirka 24 timmar. Den slutsats som räddningsledaren därvid drar, innebär att ett visserligen okänt men dock mycket stort antal människor med stor sannolikhet kommer att dö, samt att ett okänt antal operationer av mer eller mindre akut art måste ställas in, eventuellt med livslångt lidande för de drabbade patienterna som följd. Dessutom kan, bland annat på grund av vädret, ett okänt antal akuta olycksfall förväntas inkomma till sjukhuset inom de närmaste dygnet.

Nu uppstår frågan om vilket beslut som ska fattas: ska räddningstjänsten avsätta sina resurser för att rädda ett liv inom en timma, eller för att rädda flera liv inom loppet av ett dygn? Endast ett av alternativen kan väljas.

Ett liv nu eller flera liv senare?

Detta exempel ger upphov till en rad frågeställning och problem som måste lösas snabbt och simultant. Det övergripande problemet består i princip av att avgöra och fatta beslut om räddningsstyrkan ska rädda ett liv nu, dvs att fortsätta med arbetet på den plats där dom är, eller om man mer eller mindre helt och hållet ska avbryta den påbörjade insatsen och i stället genomföra en annan insats av helt annan karaktär.

För att finna problemets kärna och dess rätta natur, behöver vi först klargöra vissa begrepp och fenomen samt besvara vissa frågor som ramar in problemet. Dessa begrepp och fenomen är

- räddningstjänst och räddningsinsatser,
- ledning och ledarskap,
- beslutsfattande,
- stress samt
- etik.

Längre fram kommer dessa begrepp och fenomen samt deras eventuella teoretiska ansatser att diskuteras utifrån exemplet ovan.

Räddningstjänst och räddningsinsatser

Den första frågan som, bland annat av strikt juridiska (ansvarsmässiga) orsaker, måste besvaras är vad som är räddningstjänst. Samtidigt beskrivs det system av åtgärder som kallas kommunal räddningstjänst.

Med räddningstjänst avses enligt 2§ räddningstjänstlagen (1986:1102) de räddningsinsatser staten eller kommunerna ska svara för *vid olyckshändelser* eller *överhängande fara för olyckshändelser* för att hindra eller begränsa skador på människor, egendom eller i miljön. Räddningsinsatserna ska genomföras med hänsyn till

- behovet av ett snabbt ingripande,
- det hotade intressets vikt,
- kostnaderna för insatsen, samt
- omständigheterna i övrigt.

Förutsättningarna för räddningsinsatser genomförande grundar sig av historiska skäl i huvudsak på brand och bränders härjningar (Sträng et.al., 1994).

Den personal som normalt ingår i kommunala räddningsstyrkor är brandmän (hel- eller deltidsanställda), brandförmän (hel- eller deltidsanställda), brandmästare samt brandingenjörer. Brandingenjörer, brandmästare och brandförmän faller samtliga i kategorin "befäl", vilket bland annat innebär att dessa kan agera i rollen som räddningsledare, dvs dom kan utses att föra befäl och fatta beslut i frågor som rör räddningsinsatser genomförande.

Vid varje räddningsinsats ska det, enligt räddningstjänstlagen, finnas en räddningsledare. Denne är ansvarig för och högsta befälet vid räddningsinsatsen. Räddningsledarens uppgifter består normalt i att svara för räddningsinsatsen. Detta innefattar bland annat att orientera sig på olycksplatsen, göra bedömningar om läget, fatta beslut om hur problemet (olyckan) ska hanteras samt att omsätta detta eller dessa beslut till verksamhet (Edling et.al., 1993).

Edling et.al. skriver också att räddningsledaren, utifrån räddningstjänstlagstiftningen, svarar för insatsen och bestämmer vilka styrkor och andra resurser som räddningsorganen ska använda i den aktuella insatsen. Räddningsledaren avgör också hur räddningsarbetet ska bedrivas. Enligt Edling et.al. gäller det för den som leder en räddningsinsats att klargöra problem, bedöma utvecklingen av händelseförloppet, utforma målen för insatsen samt att organisera verksamheten.

En central uppgift för räddningsledaren kan sägas vara att utforma räddningsinsatsen i tid och rum, bland annat med hänsyn taget till faktorerna i) syftet med räddningstjänst, ii) skadans art, samt iii) de samlade resurserna (Svensson, 1995). Hur insatsen utformas kan sägas utgöra den valda taktiken.

Ledning

Om taktik är hur insatsen utformas, kan ledning sägas vara verktyget för att åstadkomma detta (Svensson, 1995). Räddningsverket (1996) definierar ledning som:

"Verksamhet som syftar till att säkerställa att tillgängliga resurser samordnas och utnyttjas på bästa sätt för att förelagd uppgift ska kunna lösas.... Ledning innebär en ständigt pågående process med planering, genomförande och uppföljning av den verksamhet som behövs för att nå ett uppställt mål."

Ofta talar man om ett så kallat ledningssystem, vilket kan sammanfattas i följande huvudgrupper:

- Ledningsdoktrin, vilket är en grundsyn eller övergripande idé om hur ledningen ska gå till. Den inriktar de övriga huvudgrupperna.
- Ledare, vars förmåga att leda påverkas av personliga kvalitéer, ledarskapskunnande och av utbildning och övning.
- Ledningsorganisation, i vilken ryms bland annat indelning i strukturer, nivåer, uppgifter, ansvar, arbetsmetoder, lagar, förordningar och övriga regelsystem samt stabs- och övriga funktionärer med avsikt att stödja ledningen.

- Ledningsstöd,

Ledningsstödet kan inrymma en mängd funktioner för att inhämta, överföra, bearbeta, säkerställa, förmedla och presentera information, men också för att leda och underhålla systemet.

Dålig kvalitet på någon av dessa faktorer påverkar menligt hela ledningssystemet. Försättningsvis kommer det ske en koncentration kring ledaren i egenskap av beslutsfattare och som ansvarig för en grupp, dess beslut och dess agerande.

Ledarskap och ledare

Något som är starkt förknippat med ledning är begreppet ledare. Ledare är normalt individrelaterat snarare än uppgiftsrelaterat. I många fall kan man skilja mellan chef och ledare, där chefen är formellt utsedd att leda en organisation eller i ett visst syfte eller med ett visst mål i sikte. Denne är formellt utsedd att "bestämma", dvs att fatta beslut som omfattar egna och andras intressen och verksamhet samt att ta ansvar för dessa beslut. Ledaren å andra sidan kan ses som den individ som övriga har överlåtit ett visst ansvar eller förtroende att "bestämma". I det följande sker dock ingen uppdelning mellan chef och ledare, utan denne anses vara en och samma individ.

Ledning definierades ovan som en verksamhet vilken syftar till att säkerställa att tillgängliga resurser samordnas och utnyttjas på bästa sätt för att förelagd uppgift ska kunna lösas. På motsvarande sätt skulle man kunna påstå att ledarskap är en verksamhet vilken syftar till att samordna människor för att förelagd uppgift ska kunna lösas. Man kan också påstå, utan att för närvarande närmare verifiera ett sådant påstående, att det förutom en grupp och en gemensam uppgift också krävs en ledare för att det ska uppstå ledarskap, eller kanske snarare att det är genom ledarskapet som det uppstår ledare.

Det finns en mängd litteratur som beskriver såväl teoretiska som praktiska aspekter på ledarskap. Hogan et.al. (1994) skriver att ledarskap handlar om övertalning, inte övertalning: människor som kan få andra att göra saker åt sig genom sin makt (sitt ämbete) är inga ledare. Ledarskap uppstår bara då andra människor ställer upp på och följer vissa mål som ställts i en grupp. Det finns ett kausalt och definitionsmässigt förhållande mellan ledarskap och gruppens prestation. Hogan et.al. beskriver detta som *att övertyga människor om att för en period åsidosätta individuella avsikter och följa ett gemensamt mål som är viktigt för en grupps ansvar (uppgifter) och välfärd*. Dessutom skriver han att kriteriet för ledare är "performance of teams", dvs att kriteriet för ledaren visar sig i gruppens prestanda och prestationer.

Jeffmar (1987) föreslår att ledarskap är den socialpsykologiska process, som i en grupp initieras av en eller flera personer, ofta av en utsedd ledare och som syftar till ledning, samordning och målstyrning av gruppens arbete.

Hersey, Blanchard & Johnson (1996) skriver om vad dom kallar Situational Leadership®, dvs situationsanpassat ledarskap. Detta baseras på ett samspel mellan mängden vägledning och stöd en ledare tillhandahåller, mängden socialt och emotionellt stöd en ledare ger samt den "mogenhet" en anhängare/följeslagare har vid utförande av en uppgift. Deras modell bygger på de två dimensionerna uppgiftsbeteende samt relationsbeteende och kombinerar dessa i en två gånger två matris, se figur 1 nedan.

Figur 1; situationsanpassat ledarskap, källa Hersey et.al. (1996).

Uppgiftsbeteende definieras som till vilken utsträckning en ledare engagerar sig i att definiera uppgifter och ansvar för en individ eller grupp. Detta innefattar att berätta för människor vad de ska göra, hur detta ska utföras, när och var det ska göras och vem som ska utföra uppgiften. Relationsbeteende definieras som till vilken utsträckning engagerar sig i kommunikation med en eller individ eller grupp. Detta innefattar att lyssna, underlätta, främja och att stödja.

För varje ruta i figuren ovan som beskriver hur ledarens beteende bör vara inriktat beskrivs också hur anhängarna kan förväntas uppträda, se figur 2, nedan. I en grupps utveckling sker en förflyttning från *låg relation – hög uppgift* till *hög relation – hög uppgift* till *hög relation – låg uppgift* till *låg relation – låg uppgift*, dvs en rörelse uppifrån och ner i figur 2.

	Ledarens beteende bör vara inriktat mot		
Anhängares mognadsgrad	Relation	Uppgift	Lämpligt ledarskapsbeteende
okunnig – ovillig	låg	hög	befallande
okunnig – villig	hög	hög	säljande
kunnig – ovillig	hög	låg	deltagande
kunnig – villig	låg	låg	delegerande

Figur 2; hur ledaren bör uppträda beroende på anhängarnas mognadsgrad.

Det ter sig naturligt att ledarskap bör vara situationsanpassat. Svårigheten ligger dock i att finna en modell för detta som fungerar i ett stort antal situationer. Bolman & Deal (1995) skriver att det vid första anblicken tycks som om modellen med Situational Leadership® är nog så förnuftig. Men om t.ex. chefer ger okunniga - ovilliga underställda hög styrning och lågt stöd, dvs dom är befallande i sin ledarskapsstil, vad skulle då kunna få de underställdas motivation att öka tillräckligt för dom att komma till nästa nivå? Bolman et.al. skriver också att modellen inte lyckas skilja mellan stöd för en person och stöd för specifika handlingar. Modellen skiljer inte heller mellan olika organisationsnivåer, olika näringsgrenar, olika sektorer eller olika kulturer.

Hur vill anhängare då att en ledare ska vara och hur vill anhängare att ledaren ska utöva ledarskap? Ofta nämns begrepp såsom förtroende, ansvar, förebild och rättvisa. Rubenowitz (1994) gör följande sammanfattande framställning över önskvärda ledaregenskaper, vilka utgör grunden för dennes ledarskapsbeteende, där ledaren

1. har en *positiv människosyn* och *hysar förtroende* för de underställas vilja och förmåga att delta i beslut rörande deras arbete,
2. är *primärt produktionsinriktad*, men undviker att tillämpa sådana ledarprinciper som på kort sikt kan öka produktionen men som påverkar attityderna negativt,
3. har *kunskapsauktoritet* och denne vinnlägger sig om att behärska sitt yrkesområde,
4. har förmåga att *målstyra arbetet* och har samordnande självständighet som bärande administrativ princip,
5. har *god självinsikt* och en *inre trygghet*, som ger förmåga att ta konflikter och att stå för sina åsikter,
6. söker verka för *god inbördes sammanhållning* och *lojalitet*,
7. bör vara *konsekvent*, *ge ärliga besked* och *ha förmåga att inge trygghet*,
8. bör ha *vilja och förmåga att utbilda och understödja ersättare och medarbetare*,
9. har förståelse för att *kommunikation nedifrån och upp* är lika viktig och väsentlig som kommunikation uppfifrån och ned i hierarkin, och förmår skapa en sådan anda av samförstånd att relevant information lämnas,
10. *använder kontrollen på ett konstruktivt sätt*.

Danielsson et.al. (1995) genomförde en förstudie i syfte att bestämma en kravprofil på räddningsledare, dvs på befäl och högre beslutsfattare inom räddningstjänsten. Baserad på samstämmiga intervjuvar listades följande egenskaper,

- beslutsförmåga,
- simultankapacitet,
- stresstålighet,
- samarbetsförmåga,
- pedagogiska färdigheter,
- auktoritet,
- god analytisk förmåga, samt
- tekniskt kunnig.

Observera att dessa egenskaper är knutna till en viss roll, rollen som räddningsledare, samt till en viss typ av situation, dvs operativ räddningstjänst, kännetecknat av bland annat ett stort och ostrukturerat informationsflöde samt att beslut (om liv och död eller om stora kulturhistoriska värden/ekonomiska värden/miljövärden) ofta måste tas snabbt.

Sammanfattningsvis kan sägas att chefen/ledaren utövar sitt ledarskap genom handling för att samordna individernas ansträngningar att lösa uppgiften. Impulserna till handling kommer från chefen själv, från andra eller från situationen. Chefens val av handlingssätt beror på hur han tolkar situationen. Ledarskapets kvalitet återspeglas i den ledda enhetens effektivitet. Ledarskapet i en grupp av människor är inte något en viss individ tar. Snarare är ledarskapet något som en viss individ får sig tilldelat av dom andra i gruppen - individen i fråga får ett visst förtroende och ett visst ansvar för att svara inte bara för sig själv utan också att svara för dom andra i gruppen och då också för gruppen som helhet.

Stress

Stress upplevs ofta som ett negativt tillstånd, skapat i förhållandet mellan individen och dennes omgivning. De flesta människor känner någon form av oro eller obehag inför nya, okända situationer eller på grund av direkta hot, mot sig själv eller mot sin omgivning. På samma sätt kan man känna sig orolig då "tiden inte räcker till". Man känner sig helt enkelt stressad.

Hur individen uppfattar och värderar en situation är avgörande för om individen kommer att uppleva stress. Man kan i detta sammanhang tala om appraisal och coping, vilket enligt Lazarus (1991) utgör stressproblematikens kärna.

Begreppet appraisal omfattar hur individen uppfattar och värderar en situation. Det innebär dock inte någon förnuftsmässig tolkning av situationen. Lazarus skriver också om primär respektive sekundär appraisal.

Primär appraisal innefattar om något i omgivningen som har relevans för individens välbefinnande har inträffat. Det är bara om det finns åtminstone ett visst personligt intresse på spel, som det kommer att uppstå någon form av stressreaktion. Primära appraisals ställer frågan: *berör det mig?* Det går också att urskilja tre komponenter:

- målrelevans till vilken grad situationen (omgivningen) berör personliga mål, på kort eller lång sikt
- målkongruens/-inkongruens till vilken grad situationen (omgivningen) sammanfaller med individens vilja
- typ av ego olika typer av personliga förpliktelser. Lazarus beskriver sex olika personliga förpliktelser som ramar in egot: självuppfattning, etiska värderingar, självideal, andra människor och deras välbefinnande samt livsmål.

Sekundär appraisal omfattar i vilken grad eller till vilken utsträckning ett visst alternativ kan förhindra, förbättra eller öka ett visst utfall. Sekundära appraisals ställer frågan: *finns det ett hot?* Det går även här att urskilja tre komponenter:

- skuld och heder riktas mot den egna individen eller mot andra och grundar sig på vetskap om vem som är upphov till frustrationer
- hanteringspotential är hur individen klarar att hantera kraven i mötet med omgivningen eller att förverkliga personliga förpliktelser
- framtida förväntningar om saker och ting, av någon anledning, kommer att förändras psykologiskt till det bättre eller sämre, dvs mer eller mindre målkongruent

Om det både finns ett upplevt eller reellt hot samt att detta berör eller uppfattas beröra individen, uppstår stress.

Lazarus skriver också om coping, vilket består av kognitiva och beteendemässiga försök att hantera specifika yttre och inre krav (och konflikter dem emellan) som värderas som krävande eller som överstiger resurserna hos en individ. Det är en produkt av personlighetsvariabler och omgivningsvariabler, och innefattar hur individen på olika sätt hanterar en situation.

Dessa försök att hantera en situation kan fokuseras och därmed påverka känslor/sinnet på två olika sätt:

- emotion-focused/cognitive coping
kan förändras genom att förändra uppmärksamhet som till exempel genom undvikande eller genom att förändra den personliga innebörden som känslorna grundas på.
- problem-focused coping
riktar sig mot problemet, och kan förändras genom aktiv påverkan av miljön eller individen.

Kort kan sägas att appraisal är hur individen uppfattar och värderar en situation, och coping är hur individen hanterar situationen. Detta påverkar individens relationer till omgivningen och i vilken grad individen upplever stress. Men, åter igen, appraisal och coping innefattar inte någon förnuftsmässig tolkning av situationen.

Sådant i omgivningen som kan ge upphov till stress, kallas ofta stressorer. När vi utsätts för en eller flera sådana stressorer reagerar kroppen psykiskt, beteendemässigt och biologiskt på vissa sätt.

Individen reagerar också kroppsligt på stress (Enander et.al., 1993). Man kan här tala om fysiologiska förändringar samt motoriska förändringar. Fysiologiska förändringar omfattar främst reaktioner hos det icke-viljestyrda autonoma nervsystemet, hormonsystemet och immunsystemet. Vid akut stress försätts kroppen i ett alarmtillstånd som bland annat kännetecknas av ökad hjärtfrekvens, förhöjt blodtryck och muskulär anspänning. De motoriska förändringarna innefattar bland annat ökad muskelspänning, vilken kan leda till darrningar, ryckningar, stela eller ryckiga rörelser, talstörningar och förändrad kroppshållning.

Mann (1992) gör en forskningsöversikt om sambanden mellan stress, känslolägen och risktagande. Bland annat beskrivs slutsatser om att inducerad stress skapad av kriser ger upphov till reducerade tidsperspektiv och så kallad kognitiv stelhet, dvs att individen blir konservativ i tanken. Detta leder i sin tur till

- att omedelbara mål eller mål inom en kort tidsrymd värderas högre,
- för tidigt dragna slutsatser,
- begränsad sökning efter alternativ samt
- mindre noggrann värdering av alternativ och dess konsekvenser.

En viss stress är ofta nödvändig för att främja informationssökning och utvärdering av handlingsalternativ. Vid ökande stress blir dock denna process mindre innehållsrik och kvalitén i beslutet därmed lidande. Extrem tidspress har en direkt skadlig effekt på beslut som ska fattas. Individer blir mer försiktiga och konservativa. Mann föreslår experiment där beslutet omfattar stora förluster och att detta beslut ska tas under extrem tidspress. Han förutser att resultatet från ett sådant experiment skulle visa att en orolig eller bekymrad beslutsfattare skulle bli mindre försiktig, snarare än mer försiktig.

En av hans huvudsakliga slutsatser är annars att lindrigt positiva känslolägen gör att individen undviker risker och blir försiktig under förhållanden med stor sannolikhet för betydande förluster. Positiva känslolägen kan medföra slarviga beslut, men det kan också vara en effektiv strategi mot att hemfalla åt att gräva ner sig i problemet och göra det mer komplext än vad som krävs.

Bass (1990) skriver om två olika källor till stress som kan identifieras i organisationer eller grupper: rollkonflikt samt rolltvetydighet. Rollkonflikt innefattar motstridiga krav mellan roller, konflikt i tidfördelningen mellan roller och otillräckliga resurser. Rolltvetydighet omfattar otydlighet om uppgifter och mål i roller samt osäkerheter i jobbkrav. Ledare försöker antingen kontrollera rollkonflikt och rolltvetydighet eller att fly från dem. För att kontrollera rolltvetydighet försöker dom se situationen som en möjlighet att lära och utveckla nya färdigheter, och för att fly gör dom sitt bästa för att ta sig ur situationen så smidigt som möjligt. För att kontrollera rollkonflikt försöker ledare att förändra principiella förfaringsätt som orsakat situationen och för att fly separerar dom sig så mycket som möjligt från de människor som orsakade situationen.

Till rollkonflikt och rolltvetydighet lägger Bass också överbelastning av rollen. För att kontrollera överbelastning försöker ledare vara organiserade, så att dom kan "be on top of things", och för att fly från överbelastning av rollen prioriterar dom uppgifter utifrån sina egna preferenser, dvs utifrån det dom själva tycker är "roligast" (minst obehagligt?) att göra.

Bass skriver också att ledaren i sig kan utgöra en stressor för gruppen. Om ledaren på grund av situationen upplever stress och därigenom agerar irrationellt kan detta förstärka gruppens beteende till följd av stress. Det kan rent av vara så att högre chefer leder sin grupp eller organisation in i kriser eller förvärrar kriser genom reducerade tidsperspektiv och konservativt tänkande. En stressad ledaren klarar eventuellt inte av att anpassa gruppens handlande efter situationens behov, vilket medför att gruppens stress ökar med ett ännu sämre resultat som följd. Man är inne i en ond cirkel. Gruppens överlevnad är beroende av en typ av ledarskap som kan hålla samman individuella medlemmar och undergrupper i syfte att arbeta mot ett gemensamt mål. Detta är i synnerhet giltigt då gruppen och dess medlemmar, inklusive ledaren, utsätts för stress.

Man bör också ha i minnet att all stress inte är av ondo. Ofta kan man tala om en optimal stressnivå, vid vilken kroppen är så pass aktiverad att vi mår bra, presterar goda resultat fysiskt såväl som psykiskt och då vi känner allmänt välbefinnande (Räddningsverket, 1992a). Stressreaktioner kan också ha ett överlevnadsvärde, dvs att reagera "lagom" på stress kan medföra att individen klarar sig helskinnad ur en viss situation. Var denna optimala stressnivå står att finna, varierar från individ till individ och från situation till situation.

Etik kan enkelt sägas handla om rättvisa, om vad som är rätt eller fel och om vilka regler man ställer upp för ett ansvarsfullt handlande mellan individer och mellan grupper. Ordet etik kommer av grekiskans ethos: sed, sedlighet, och översätts i vårt språk med läran om moral (Bra Böcker, 1996). Moral i sin tur kommer av latinets mora¹lis, som rör sederna och som omfattar den del av våra normer och värderingar som ligger till grund för vad som är gott eller ont, rätt eller fel. I nutida svenska brukar "moral" beteckna själva handlingsmönstren, medan "etik" har kommit att beteckna morallära eller vår reflexion över moralen (Lundberg et.al., 1997). En människas etik kan ses som hennes medvetna normer och all den reflexion som har lett till att hon införlivat dessa normer. Moralerna visar sig i hennes sätt att leva upp till sin etik.

Etiken kan delas in i normativ etik, som föreskriver hur man ska handla i olika situationer, i deskriptiv etik, som beskriver hur olika folk och samhällen anser att man ska handla under olika omständigheter, samt metaetik, som bedriver logisk-semantisk analys av etiska termer såsom "gott", "rätt" och "plikt". När det gäller moral kan man tala om att denna bygger på tre grundstenar: normer (om vad som är rätt eller fel), värderingar (av gott och ont) samt människosyn (Koskinen, 1993).

Koskinen skriver också om tre grundläggande kriterier på en rätt handling som svarar mot var sin teori:

- pliktetik, åttlydnad av normer, regler, lagar och handlingsprinciper,
- konsekvensetik, konsekvenser av handlingar, samt
- avsiktsetik, avsikt och motiv till handling, liksom det sinnelag och den karaktär som handlingen har sitt utflöde ur.

Pliktetiken talar helt enkelt om för oss att vissa handlingar är orätta och därför bör undvikas, medan andra är rätt eller rent av utgör plikt, dvs att man inte får underlåta att utföra dem. Många pliktetiska regler och normer har säkerligen vuxit fram ur svunna tiders erfarenheter av vad som lämpligt och olämpligt att göra. En handling behöver ofta inte motiveras med om den leder till goda eller onda konsekvenser, den är rätt eller fel "i sig". Ett exempel är tio Guds bud, som sällan behöver motiveras ens för en icketroende (t.ex. "Du skall icke dräpa"). Det går också att utskilja fyra nivåer av plikter, från den mest abstrakta till den mest konkreta: princip, grundnorm, handlingsnorm samt regel.

Konsekvensetiken (även resultatetik, se figur 3 nedan) ser handlingar i ljuset av (tänkbara) konsekvenser av handlingar. Ett formellt, och generellt, kriterium på en rätt handling kan t.ex. lyda:

En viss handling är rätt om och endast den får bättre konsekvenser än någon annan till buds stående handling.

Koskinen refererar också till en precisering i sju punkter av hur konsekvenser ska bedömas,

1. intensitet,
2. varaktighet,
3. sannolikhet (eller osannolikhet),
4. närhet i tiden,
5. fruktbarhet (chansen att negativa upplevelser följs av positiva),
6. renhet (risken för att ett positivt värde på kort sikt inte följs av ett negativt på lång sikt),
7. mångfald (hur många som berörs av positiva/negativa konsekvenser).

Både pliktetiken och konsekvensetiken tar fasta på det vi gör (eller underlåter att göra). *Avsiktsetik* å andra sidan, talar om att en handlings moraliska värde inte bara beror på i vad mån man uppfyller regler och normer eller vilka konsekvenserna är av handlandet. *Avsiktsetiken* talar om vikten av sinnelaget och avsikten bakom en handling. Ett kriterium för en god handling kan vara att en viss handling är god om och endast om avsikten bakom handlingen har varit god och har framsprungit ur ett gott sinnelag.

Hitt (1990) utgår från fyra så kallade etiska system och kombinerar dessa med fyra ledarskapsstilar, se figur 3 nedan.

Etiskt system	Idégivare	Definition	Ledarskapsstil	Ledarskapsstilens karaktäristika
Resultatetik (konsekvensetik, ovan)	John Stuart Mill (1806 – 1873)	En handlings moraliska rättrådighet bestäms av hänsyn till dess konsekvenser	Manipulator	..att med list och bluff främja sina egna mål
Regeletik (pliktetik, ovan)	Immanuel Kant (1724 – 1804)	En handlings moraliska rättrådighet bestäms av lagar och regler	Byråkratisk administratör	..att förmedla och hävda regler
Social kontraktetik	Jean Jacques Rousseau (1712 – 1778)	En handlings moraliska rättrådighet bestäms av praxis och normer i en samhällsgrupp	Professionell företagsledare	..att få saker och ting utförda genom personal avsedd att arbeta för organisationens mål
Personlig etik	Martin Buber (1878 – 1965)	En handlings moraliska rättrådighet bestäms av det egna samvetet	Frigörande ledarskap	..att inspirera sina medarbetare till deras bästa prestationer

Figur 3; Sambandet mellan etiska system och ledarskapsstilar, efter Hitt (1990).

En liknande figur används, enligt Hitt, vid utbildningen av högre militära befäl vid West Point i USA. Utgångspunkten är att beslutsfattaren står inför ett etiskt dilemma, i vilket denne har att välja mellan två handlingsalternativ. Först tas under beaktande de sannolika konsekvenser

som är förbundna med vart och ett av alternativen (resultatetik). Därefter prövas lagar och regler som är tillämpliga på situationen (regeletik). Hänsyn tas också till normer och regler i den organisation i vilket agerandet äger rum (social kontraktetik). Slutligen reflekterar beslutsfattaren över sin egen personliga övertygelse beträffande problemets lösning (personlig etik). Därefter fattas ett beslut som man kan stå för och försvara, både inför sig själv och andra.

En viktig grundsten är värderingar, som är starkt knutet till såväl etiken och till vilken moral individen har. En värdering är en grundläggande uppfattning om vad som är gott och eftersträvansvärt eller ont och värt att förkasta eller avstå ifrån. Våra värderingar är djupt rotade och kräver bearbetning och mognad för att ändras (Räddningsverket, 1992a). Värderingar utgör grunden för allt reflekterat handlande.

Enligt Lundberg et.al. (1997) anses grupper vara moraliskt sämre i sitt handlande än individer. Det finns åtminstone två aspekter som kan leda till detta. Den ena är att den enskilde inte känner sitt ansvar lika starkt om denne delar det med andra. Den andra är gruptrycket, dvs att hänsynen till människor utanför gruppen tenderar att tonas ner till förmån för människorna i den egna gruppen.

Det kan i sammanhanget också vara intressant att påminna om den så kallade Gyllene regeln: *Allt vad Ni vill att människorna ska göra för Er, det skall Ni också göra för dem* (Matteus 7:12). En personlig reflexion är att detta bör vara en bra grundprincip för allt handlande.

Beslutsfattande

Ledning och ledarskap är starkt förknippat med att fatta beslut. Det kan vara att fatta beslut om gruppens uppgifter, gruppens fortsatta öden eller att någon i gruppen har givits ett ansvar för att fatta beslut. Beslut i sin tur är förknippat med ansvar, dvs att ta ansvar för beslut. I en viss situation så är det rättssystemet som *tilldelar* ledaren ansvar, medan moraliskt är det ledaren själv som *tar* ansvar för sitt handlande.

Mycket av forskningen kring beslutsfattande sker i någon form av laborativ miljö, där de studerade fenomenen isoleras och plockas ut ur sitt sammanhang. Orasanu och Connelly (1992) skriver om detta problem, men hävdar också att denna forskning också har givit upphov till fortsatta ansträngningar att närmre studera så kallat naturalistiskt beslutsfattande. Denna forskning om naturalistiskt beslutsfattande har givit resultat som både bekräftar och motsäger resultaten från "traditionell" beslutsforskning. Bland dessa resultat som Orasanu och Connelly beskriver kan nämnas:

1. Beslutsfattare, vilka är experter och som agerar i "fältmässiga" situationer, tenderar att inte generera flera olika beslutsalternativ. Istället, baserat på deras bedömning av problemet, genererar beslutsfattaren ett högst troligt alternativ och utvärderar detta gentemot den aktuella situationen. Om det fungerar följer beslutet detta alternativ. I annat fall modifieras eller byts alternativet ut och utvärderingen upprepas.
2. Det som framför allt skiljer erfarna beslutsfattare från mindre erfarna, är deras förmåga att bedöma situationen och inte deras sätt att resonera eller fatta beslut. En erfaren och sakkunnig beslutsfattare kan studera en situation och snabbt tolka den med hjälp av sin erfarenhetsbas.
3. På grund av situationens och organisationens begränsningar, använder beslutsfattare oftare en "tillfredsställande" strategi för sina beslut, i stället för en optimerad. Dvs de tenderar att fatta ett beslut som är tillräckligt bra, men som inte med nödvändighet är det bästa beslutet.
4. Resonemang följer oftare ett schema eller en förutbestämd modell, snarare än en beräknande algoritm. Även i situationer med många nya och okända fenomen, använder beslutsfattare sin kunskap för att organisera, tolka och definiera problemet, för att passa en befintlig modell för sina beslut. Dessa modeller kan då ofta vara mycket förenklade, vilket kan vara en stor felkälla i det beslut som fattas.
5. Resonemang och agerande är sammanlänkade snarare än åtskilda. I stället för att analysera alla aspekter i en situation och fatta ett beslut för att därefter agera, agerar beslutsfattare i komplexa situationer genom att tänka lite, agera lite, utvärdera utfallet för att därefter tänka och agera lite till.

Verkliga beslutssituationer kännetecknas ofta av ett eller flera av följande karakteristika:

- problemen är dåligt strukturerade,
- information är ofullständig, mångtydig och förändrande,
- mål är förändrande, dåligt formulerade eller motstridiga,
- besluten existerar i och påverkar flera olika situationer samtidigt,
- tidspress förekommer,
- riskerna är stora,
- många deltagare medverkar i beslutet, samt att
- beslutsfattaren måste väga personalen mot organisationen.

Dessa karakteristika kan också sägas vara kännetecknande vid räddningsinsatser. Man kan i sammanhanget också tala om dynamiska beslut. Dynamiskt beslutsfattande kännetecknas, enligt Brehmer (1995) av fyra saker,

- en serie beslut är nödvändiga för att nå ett mål, dvs att uppnå och behålla kontrollen i en situation är en kontinuerlig process med flera beslut, där vart och ett beslut endast kan finnas i sitt sammanhang,
- dessa beslut är inte oberoende, dvs senare beslut är påverkade av tidigare beslut, vilka i sin tur kommer att påverka senare beslut,

- underlaget för besluten förändras, dels autonomt (av sig självt) och dels som en följd av tidigare beslut,
- besluten (serien av beslut) utförs i realtid.

En dynamisk beslutssituation består således av en situation med ett eller flera problem som ska lösas. För att lösa detta eller dessa problem krävs flera beslut i sekvens som är riktade mot samma mål (att lösa problemet/problemen) och att beslutsfattaren får information om delbesluts inverkan på omvärlden. Det finns därför möjligheter att i senare beslut korrigera eventuella negativa konsekvenser av tidigare beslut i sekvensen. Dessutom förändras situationen med tiden både som en följd av beslut och av sig själv.

Diskussion

Låt oss nu återvända till det inledande exemplet och ställa detta i ljuset av de teoretiska ansatserna ovan. Problemet i exemplet består i att fatta ett beslut utifrån två beslutsalternativ. Beslutsalternativen är att

- i. rädda ett liv nu och eventuellt förlora flera senare eller
- ii. att förlora ett liv nu och eventuellt rädda flera liv senare.

Det första alternativet innebär att räddningsstyrkan fortsätter med den uppgift som dom redan har påbörjat, dvs att dom angriper ett problem som ligger nära i tiden med ett tydligt och mycket påtagligt utfall. Räddningsledaren, dvs beslutsfattaren, är vid tidpunkten för beslutet inte personligt engagerad i denna uppgift, på samma sätt som räddningsstyrkan. Dessa har rent fysiskt tagit sig an och påbörjat en uppgift att rädda ett specifikt liv.

Det senare alternativet innebär bland annat att ta gruppen från en livräddande situation, där dom redan kan ha fått en personlig kontakt med olycksoffret, och istället sätta in dom vid en helt annan insats, där fara för liv inte är det uppenbart primära hotet. Den första insatsen ska avbrytas helt, vilket kan påverka gruppens prestationer inför nästa uppgift. Problemet blir inte enklare av att räddningsstyrkan har sitt befäl, ett gruppbefäl med större närhet till gruppen, på plats vid återvinningsanläggningen och att den som ska fatta det avgörande beslutet befinner sig vid den andra situationen.

Oberoende av vilket beslut som fattas, uppstår frågorna

- Vilka konsekvenser kommer beslutet att få och för vem uppstår dessa konsekvenser?
- Hur kommer dessa konsekvenser att upplevas, av beslutsfattaren (räddningsledaren), underställda (räddningsstyrkan), högre chef (räddningschef och politisk nämnd), anhöriga och inte minst allmänheten (genom massmedia)?

Situationen som beslutet ska fattas i en dynamisk situation, dvs att förloppet förändras dels autonomt och dels som en följd av det beslut som fattas.

Beslutsfattaren gör i den uppkomna situationen en icke-förnuftsmissig tolkning av situationen, dvs appraisal, utifrån frågorna: *finns det ett hot och berör det mig?* Det mest påtagliga hotet i det beslut som fattas, att det inte berör beslutsfattarens personliga mål på kort sikt, men väl på lång sikt, till exempel i form av befordringsgrunder i framtida yrkesutövning. Beslutet kan komma att beröra beslutsfattaren i form av skuld, oavsett vilket beslut som fattas. Ett inte föraktligt hot som i allra högsta grad berör är den makt, påtryckning och opinionsbildning som massmedia står för. Detta berör beslutsfattarens hanteringspotential för den uppkomna situationen. Det som kan konstateras är det finns både ett upplevt och reellt hot samt att detta berör beslutsfattaren. Detta leder till slutsatsen att beslutsfattaren utifrån sin tolkning av situationen medvetet såväl som omedvetet kommer att vara påverkad stress.

Coping består av kognitiva och beteendemässiga försök att hantera specifika yttre och inre krav (och konflikter dem emellan) som värderas som krävande eller som överstiger resurserna hos en individ. Genom kognitiv coping förändrar beslutsfattaren uppmärksamheten mellan kraven i de båda beslutsalternativen. Genom att rikta uppmärksamheten på till exempel massmediala krav (eller snarare personliga krav på att inte förklaras som syndabock i massmedia) eller på räddningsstyrkans krav att få fortsätta sin påbörjade insats, behöver beslutsfattaren inte ta ett personligt ansvar för beslutet utan kan hänvisa till yttre krav. Genom problemfokuserad coping kan beslutsfattaren i sitt beteende förändra förutsättningarna för räddningsstyrkan att genomföra någondera av insatserna. Detta kan till exempel yttra sig i medvetna eller omedvetna tidsfördröjningar, så att ett av beslutsalternativen faller bort.

Både appraisal och coping påverkar beslutsfattarens relationer till omgivningen och till vilken grad denne upplever stress.

Stress skapad av kriser kan ge upphov till reducerade tidsperspektiv och så kallad kognitiv stelhet, dvs att individen blir konservativ i tanken. Detta kan i sin tur leda till att omedelbara mål eller mål inom en kort tidsrymd värderas högre, dvs att beslutet skulle bli att rädda ett liv nu. Konservativt tänkande kan också leda till begränsad sökning efter alternativ, mindre noggrann värdering av alternativ och dessas konsekvenser samt därmed även för tidigt dragna slutsatser. Utfallet av detta tänkande i den exemplifierade situationen är svårare att dra slutsatser om. Räddningsledaren kan dra förhastade slutsatser om såväl klämolyckan som om branden, vilket kan vara till båda alternativens såväl fördel som nackdel. Denne befinner sig dock vid platsen för handlingsalternativet att rädda flera liv senare. Dvs beslutsfattaren ser kanske endast detta alternativ och inser inte problemet med det andra alternativet.

En stressor för räddningsstyrkan kan vara ledaren (beslutsfattaren) själv. Om denne agerar irrationellt eller fattar beslut som grundar sig på konservativt tänkande, kan detta både leda styrkan in i kris och förstärka räddningsstyrkans beteende till följd av stress. Därmed kan gruppens totala prestationsförmåga minska, oavsett vilket beslut som fattas. Och oavsett beslutet bör beslutsfattaren uppvisa beslutsamhet och styrkan att hålla samman gruppen mot ett gemensamt mål.

Som tidigare konstaterats utgör värderingar grunden för vårt handlande. Genom att till exempel värdera konsekvenserna av de olika handlingsalternativen (de två beslutsalternativen som leder till två olika handlingsalternativ) kan detta leda till en värdering av själva handlingarna istället. En sådan värderingsprocesser är svår eller rent av omöjlig för räddningsledaren att genomföra, bland annat på grund av att alla värden inte hinns med att beaktas (tidsbrist), att antalet faktorer är stort och olika värderingsgrunder kan komma att stå i konflikt

med varandra (komplexitet), omedvetenhet om grundvärderingar samt föränderligheten i grundvärderingarna.

Tre grundläggande kriterier på en rätt handling är pliktetik, konsekvensetik och avsiktsetik. Pliktetiken talar om för oss att enligt definitionen av begreppet räddningstjänst utgör båda handlingarna plikt, dvs att det är orätt att inte utföra endera av dom. Det som dock kan skilja alternativen åt, är kriterierna "det hotade intressets vikt" samt "omständigheterna i övrigt". Då uppstår frågan hur man väger ett liv nu mot flera liv senare.

Konsekvensetiken säger att en viss handling är rätt om och endast den får bättre konsekvenser än någon annan till buds stående handling. Det finns endast två konsekvenser i exemplet, antingen avlider en människa nära i såväl tid och rum för räddningsstyrkan. Eller också avlider flera människor längre bort i såväl tid som i rummet för räddningsstyrkan. Det gick också att urskilja sju preciseringar på konsekvensen: intensitet, varaktighet, sannolikhet, närhet i tiden, fruktbarhet, renhet och mångfald. Den klart övervägande komponenten för hur dessa konsekvenser ska bedömas tycks vara mångfalden, dvs hur många som berörs av positiva/negativa konsekvenser. Att rädda flera liv måste onekligen bedömas som "bättre" än att rädda endast ett liv, även om det är ett helt annat liv.

Slutligen avsiktsetik, som talar om att en viss handling är god om och endast om avsikten bakom handlingen har varit god och har framsprungit ur ett gott sinne. Det bör också onekligen vara så att såväl räddningsstyrkans som räddningsledarens sinne bör vara gott, även om det kan ses som strikt yrkesmässigt att rädda liv.

Ledarskap har bland annat beskrivits som att övertyga människor om att för en period åsidosätta individuella avsikter och följa ett gemensamt mål som är viktigt för en grups ansvar (uppgifter) och välfärd. Kriteriet för ledare och hur bra denne fungerar i sin roll som ledare kan uttryckas i termer av gruppens prestanda och prestationer. En bra ledare får en grupp som presterar bra. En förutsättning för detta bör vara att ledaren även tar hänsyn till övriga gruppens preferenser.

Situationsanpassat ledarskap säger oss att gruppen, som under mer normala förhållanden (s.k. "normala" räddningsinsatser) är både kunnig och villig och att dom därför endast erfordrar ett delegerande ledarskap. Ledarens beteende bör vara inriktat mot lågt relationsbeteende och lågt uppgiftsbeteende, och denne kan därför verka som ett "bakre stöd" för räddningsstyrkan och lösa problem av mer generell, övergripande och långsiktig karaktär. Men i denna speciella situation kan gruppen förändras till att rent av bli både okunnig och ovillig till att ta större ansvar för uppgiften, om dom beordras att avbryta den påbörjade insatsen och istället genomföra en massiv brandsläckningsinsats vid sjukhuset. Ledarens beteende skulle vid ett sådant beslut behöva förändras till att bli mer befällande, vilket kan vara en ovan situation för ett befäl med beredskap i bostaden. Samtidigt kan det vara lättare för denne att ha ett lågt relationsbeteende gentemot räddningsstyrkan, när svåra beslut ska fattas.

Utifrån ett ledarperspektiv, bör handlingar och beslut som på kort sikt räddar liv men som på lång sikt påverkar attityderna negativt undvikas. Oavsett vilket beslut som fattas bör ledaren ha förmåga att ta konflikter och att stå för sina åsikter samt att denne bör vara konsekvent och ge ärliga besked. Beslutet måste också fattas under betydande tidspress. Till ett gott ledarskap hör också modet och handlingskraften att göra detta.

En förutsättning för att både som grupp och individ att hantera de mycket speciella krav som ställs i exemplet är troligen komplexa beslutsituationer, bör vara någon form av "öppen" diskussion i gruppen. Man kan alltid hoppas att situationer som den i exemplet är genomtänkta och att framför allt beslutsfattaren är medveten om vilken etik dom har och vilken moral dom verkar efter.

Slutsatser

Den huvudsakliga slutsatsen är att mycket talar för att ett rationellt beslut torde vara att rädda flera liv senare. Ett mera troligt beslut, utifrån diskussionen ovan, är att det beslut som fattas är "irrationellt", dvs att beslutet inriktas mot att ett liv räddas nu.

Anledningen till detta är att det finns mycket som tyder på att en "normal" beslutsfattare skulle fatta ett beslut som är "undvikande". Dvs beslutet skulle troligen bli att rädda ett liv nu, i avsikt att skydda sin egen person från ett påtagligt personligt hot (riskundvikande), från både allmänhet (massmedia) och från den egna organisationen (räddningsstyrkan). Ett sådant beslut kan dock starkt påverkas av om beslutsfattaren är känslomässigt positiv eller negativ (om denne har en "bra" eller "dålig" dag).

Det går dock inte att ställa upp något "rätt" eller "fel" i en sådan här valsituation. Båda alternativen kan betraktas som "rätt" ur ett etiskt perspektiv. Påståendet att det ena beslutet är "rationellt" och det andra "irrationellt" är också att se lite för krass på problemet. Var och en har sitt sätt att fatta beslut och sin etik och moral. Det man dock kan hoppas på är att det finns en genomtänkt etik och att moralen, dvs att handlandet, är därefter samt att den som fattar beslutet kan stå för detta och kan se sig själv i ögonen "när dagen är över".

Referenser

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, Research, & Managerial Applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Bibeln. 1981 års översättning.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap, Artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Bra Böcker (1996). Lexikon. Höganäs: Bra Böcker.

Brehmer, B. (1995). *Dynamic decision making: a paradigm for the study of problems of command and control?* (FOA-report)

Danielsson, M., Jönsson, L., & Ohlsson, K. (1995). *Kvalifikationskrav för räddningsledare vid större insatser, en förstudie*. (Forskningsrapport TULEA 1995:05) Luleå: Tekniska Högskolan i Luleå, Avdelningen för teknisk psykologi.

- Edling, U., Frid, S.R., Hedström, K., Lewensjö, Å., & Wikström, P.O. (1993). *Räddningstjänst, en lagkommentar*. Svenska Brandförsvarsföreningen. Stockholm.
- Enander, A., Larsson, G., Wallenius, C. (1993). *Kris- och katastrofforskning – programutredning* (FOA-rapport A 50018-5.3). Stockholm: FOA.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (1996) *Management of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hitt, W. (1990). *Ethics and Leadership*. Columbus, Ohio: Battelle Press.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994) *What we know about effective leadership: Effectiveness and personality*. *American Psychologist*, June, 493 - 504.
- Jeffmar, C. (1987). *Socialpsykologi – människor i samspel*. Studentlitteratur; Lund.
- Klein, G. A. (1992) A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. Klein, G.A., Orasanu, J., Calderwood, R., & Zsombok, C.E. (Eds.) *Decision making in action, models and methods*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Koskinen, L. (1993). *Vad är rätt? Handbok i etik*. Rabén Prisma.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion & Adaption*. New York: Oxford University Express.
- Lundberg, A., Artéus, G., & Wijnbladh, C. (1997). *Vägar till svensk officersetik*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Mann, L. (1992). Stress, affect, and risk taking. Yates, J.F. (Ed.). *Risk-taking behaviour*. Chichester: Wiley.
- Orasanu, J., & Connolly, T. (1992) The Reinvention of decision making. Klein, G.A., Orasanu, J., Calderwood, R., & Zsombok, C.E. (Eds.) *Decision making in action, models and methods*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Rubenowitz, S. (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademiförlaget.
- Räddningstjänstförordningen, 1986:1107 (Ändring: t.o.m. 1994:1492)
- Räddningstjänstlagen, 1986:1102 (Ändring: t.o.m. 1994:1722 - omtryck: 1992:948)
- Räddningsverket. (1992a). *Ledarskap, en bok för chefer och medarbetare* (U29-373/92). Karlstad: Räddningsverket.
- Räddningsverket. (1992b). *Räddningstaktik, Påverkan och utformning* (U29-385/92). Karlstad: Räddningsverket.
- Räddningsverket (1996). *Ledning med stabstjänst, Räddningstjänsthandboken del 2* (R30-069/96). Karlstad.
- Sträng, D. & Öström, B. (1994) . *Brandförsvarets kostnader i Norden, Nederländerna och Storbritannien*. (FOA rapport A 10056 - 1.3). Försvarets Forskningsanstalt, Huvudavdelningen för försvarsanalys. Stockholm.