

Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser:

en sammanfattande rapport

Misa Sjöberg
Claes Wallenius
Gerry Larsson

FÖRSVARSHÖGSKOLAN
Institutionen för ledarskap och management

Rapporten har tagits fram på uppdrag av Räddningsverket.

Försvårshögskolan, Institutionen för ledarskap och management

ILM Serie I:24, 2006

© Författarna och Försvårshögskolans Institution för ledarskap och management

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	4
INLEDNING.....	6
OLIKA LEDARSKAP I OLIKA SAMMANHANG	6
TEORETISKA UGÅNGSPUNKTER I FORSKNINGEN	6
TRE METODOLOGISKA ANSATSER	8
MODELL	10
STUDIE 1: LEDARSKAP OCH BESLUTSFATTANDE UNDER STRESS VID KOMPLEXA OLYCKSHÄNDELSE INOM SVENSK RÄDDNINGSTJÄNST: EN KVALITATIV INTERVJUUNDERSÖKNING.....	12
RESULTAT	13
<i>Vardagsarbete (bakomliggande förhållanden)</i>	13
<i>Under insatsen</i>	13
<i>Utfall</i>	15
SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	15
STUDIE 2: LEDARSKAP OCH BESLUTSFATTANDE UNDER STRESS VID KOMPLEXA RÄDDNINGSSINSATSER: EN KVANTITATIV ENKÄTSTUDIE	17
SKILLNADER MELLAN INSATSER SOM GICK BÄTTRE RESPEKTIVE SÄMRE.....	18
<i>Viktiga faktorer innan insatsen</i>	18
<i>Viktiga faktorer under insatsen</i>	19
SKILLNADER MELLAN OLIKA YRKESGRUPPER.....	19
<i>Före</i>	20
<i>Vad är detta-fasen</i>	21
<i>Kontrollövertagandefasen</i>	21
SKILLNADER MELLAN OLIKA TYPER AV INSATSER.....	22
1. <i>Föränderlig och oförutsägbar</i>	22
2. <i>Stabil och opåverkbar</i>	22
3. <i>Föränderlig och förutsägbar</i>	23
4. <i>Stabil & påverkbar</i>	23
DEN TEORETISKA MODELLEN – ÅTERKOPPLING.....	23
STUDIE 3: LEDARSKAP OCH BESLUTSFATTANDE UNDER STRESS VID KOMPLEXA RÄDDNINGSSINSATSER: EN EXPERIMENTELL STUDIE	25
RESULTAT	27
SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	29
DISKUSSION: GÅR DET ATT FÖRBÄTTRA LEDARSKAPET?	31
ÖVNINGAR	31
RUTINER OCH MALLAR	31
ATT FÖRSTÅ GRUPPDYNAMIK	32
EGEN REFLEKTION OCH MENTAL FÖRBEREDELSE	32
AVSLUTNING.....	33
REFERENSER	34

Sammanfattning

Rapporten sammanfattar resultaten av tre delstudier från ett forskningsprojekt, "Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckor", som finansierats av Räddningsverket och pågått 2004-2006. Utmärkande för dessa olyckor är bland annat att det ofta handlar om att hantera ett nätverk av temporärt samverkande myndigheter och organisationer. Vidare kännetecknas dessa situationer av stark akut stress för direkt drabbade liksom för aktörer och enheter inom detta nätverk. Huvudsyftet med projektet har varit att belysa hur ledarskap och beslutsfattande kan och bör ske i denna typ av situationer. Uppmärksamhet har ägnats såväl den enskilda beslutsfattaren som det sociala samspelet vid stabsarbete.

Den första delstudien var en intervjustudie med 20 ledare och beslutsfattare med erfarenhet från olika komplexa räddningsinsatser. En teoretisk modell utvecklades som därefter prövades systematiskt i den andra delstudien, en enkätstudie med personal (n=431) från räddningstjänst, ambulanssjukvård, länsstyrelsernas vakthavande beslutsfattare och polisen. Undersökningen visade att den viktigaste faktorn för att förklara utfallet av komplexa räddningsinsatser var chefernas tidigare erfarenhet av denna typ av händelser.

Den tredje och avslutande delstudien hade experimentellt fokus och ägde rum i samband med utbildningar vid Räddningsverkets skolor (n=191). Studien fokuserade på hur räddningsledare prioriterar och hanterar uppgifter relaterade till en fiktiv räddningsinsats baserad på vilken typ av information de fick. Resultaten visade att deltagarna löste uppgifterna på ett rimligt sätt, att en gruppdiskussion påverkade hanteringen av uppgifterna och att personligheten till en viss del inverkad på resultatet.

Rapporten avslutas med en diskussion om hur man kan förbättra ledarskapet i komplexa räddningsinsatser. Särskilt uppmärksammas övningar, rutiner och mallar, förståelse för gruppdynamik samt egen reflektion och mental förberedelse.

De tre delstudierna har dokumenterats enligt följande.

Delstudie 1

Sjöberg, M., Wallenius, C., Vrbanjac, A., & Larsson, G. (2005). *Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckor inom svensk*

*räddningstjänst: En kvalitativ intervjuundersökning. (ILM Serie T:31).
Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.*

Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006a). Leadership in complex rescue operations: A qualitative study. *Disaster Prevention and Management, 15*, 576-584.

Delstudie 2

Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006b). *Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: En kvantitativ studie. (ILM Serie I:22). Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.*

Delstudie 3

Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006c). *Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: En experimentell studie. (ILM Serie I:23). Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.*

Inledning

Olika ledarskap i olika sammanhang

Det som kan upplevas som en stark stressupplevelse för en drabbad person, till exempel en husbrand, är för räddningstjänsten ofta rutin och något man löser på ett professionellt sätt utan någon påtaglig stressbelastning. Räddningstjänsten har hög kompetens när det gäller sådana insatser som man gör ofta och där man har stor erfarenhet. De studier som redovisas i det följande inriktar sig dock på komplexa och omfattande insatser som går utanför denna vardag. Dessa kan ur ledarskapssynpunkt vara problematiska på flera sätt och det finns ett antal skäl till att kraven på ledarskap blir annorlunda och större. De kan innebära en stressbelastning även för den räddningsledare som har stor erfarenhet och innebära negativa effekter på förmågan att ensam och i grupp fatta kloka beslut. Denna typ av händelser kan vidare ha ett annat tidsperspektiv än den normala lägenhetsbranden. Detta kan innebära andra krav på sådant som avlösning, rollbyten och stabsarbete. Dessutom krävs andra logistiska resurser. Personalen behöver mat och vatten under pågående insats. Det krävs också andra organisatoriska förhållanden, vilka ställer andra krav på ledarskap. I en skogsbrand kan en räddningsledare som normalt är van vid att leda relativt begränsade enheter plötsligt befinna sig i en situation då han/hon leder 1000 personer. Denna typ av händelser ställer ofta också andra krav på samverkan med andra samhällsfunktioner.

Teoretiska utgångspunkter i forskningen

Det har gjorts åtskilliga försök att definiera ledarskap under årens lopp. Hittills har ingen definition vunnit allmän acceptans, vare sig bland forskare eller bland praktiker. Vissa teman återkommer dock i flertalet ansatser. Hit hör formuleringar som ”att påverka någon/några i syfte att nå ett visst mål” (se Bass, 1990, för en översikt). Ett stort antal teoretiska modeller har utvecklats (se Larsson, 2003/2006, 2005, för översikter) och en dominerande inriktning under de senaste två decennierna är Transformational Leadership (Avolio, 1999; Bass, 1997, 1998), på svenska vidareutvecklad med benämningen Utvecklande Ledarskap (Larsson et al., 2003).

En viktig del av ledarskap är att fatta beslut. Så kallat rationella/normativa modeller över beslutsfattande lyfter fram ett antal steg i en beslutsprocess. Allmänt sett handlar det om att ta in information och värdera situationen, att överblicka vad man vill uppnå, att överblicka och

värdera handlingsalternativ och deras implementerbarhet samt att fatta och tillkännage ett beslut (Janis & Mann, 1977). En alternativ modell över beslutsfattande grundar sig på att erfarna och framgångsrika beslutsfattare använder sin erfarenhet för att finna bekanta drag i en situation (Klein, 1989, 1993; Lipshitz, 1993). De behöver därför inte pröva samtliga tänkbara handlingsalternativ så som de normativa modellerna föreskriver. Igenkänningsstrategier används i cirka 50-80 procent av alla beslut som fattas av erfarna ledare (Klein, 1989, 1993). Detta gäller även för komplexa beslut.

Mänsklig prestationsförmåga, inklusive förmåga att fatta kloka beslut, är som bäst vid "lagom" stressnivå. Exempel på försämringar under hög stress som ofta drabbar chefer är att man tappar överblick, att man över- eller underskattar hot, att man inte klarar av att hantera parallella tidsskalor, att man inte delegerar och använder alla resurser och att man ger för komplexa eller otydliga order till underställda. Vanliga brister vid beslutsfattande under hög stress är vidare en överdriven strävan mot samstämmighet, liksom övermod alternativt överdriven försiktighet. Relevanta studie- och forskningsöversikter finns i Lajksjö och Wallenius (2003/2006), Larsson et al. (2001), Lazarus (1991) och Wallenius (2001).

Att hantera hög stress tycks förutsätta ömsesidig tillit mellan ledaren och de ledda. Denna tillit byggs framförallt upp i det vardagliga ledarskapet (det vill säga före akuta stressepisoder). Ledarskap under akut stress underlättas om det i vardagen vuxit fram ett interaktionsmönster där olika aktörer funktionellt samverkar utan hänsyn till formell hierarki (Larsson et al., 2001).

Sammanfattningsvis är forskningsområdet ledarskap och beslutsfattande under stress i komplexa organisatoriska sammanhang mångfacetterat och flervetenskapligt till sin natur. Kännetecknande är att omfattande forskning finns kring flera ingående aspekter var för sig, men att integration och helhet saknas. Exempel på välbeforskade enskilda delar är ledarskap generellt, normativa och igenkänningsbaserade beslutsmodeller, stress, betydelsen av tillit mellan ledaren och de ledda, gruppdynamik och sociala nätverks möjligheter och risker. Forskning kring så kallad situationsförståelse rymmer en integrativ ansats men kan kritiseras för att ha en kognitiv slagsida. Nödvändiga kopplingar till motivation och emotion saknas, liksom till aktörernas sociala sammanhang, dess kultur och historia. Sistnämnda integrativa ansats saknas.

Tre metodologiska ansatser

Projektet har bestått av tre studier enligt följande: (1) en kvalitativ intervjustudie där räddningspersonal i ledande ställning med erfarenhet från olyckor med stort komplexitetsomfång intervjuades, (2) en kvantitativ enkätstudie, baserad på den kvalitativa studien, där frågeställningen belystes av en större grupp, samt (3) en experimentell studie av ledarskap och beslutsfattande under stress vid övningar på räddningsskolor. De tre studiernas olika syften och frågeställningar har styrt valet av metod. Den första studien byggde på intervjumetodik. Denna metodik är bra att börja med när man ska påbörja ett nytt forskningsfält som man har mindre kunskap om. Delstudien syftade till att kartlägga upplevelser av komplexa insatser hos en grupp med erfarenhet. De frågor denna studie sökte besvara var vilka möjligheter och problem som finns vid ledarskap under komplexa insatser, hur de tar sig uttryck och hur de upplevs. Intervjumetodiken låter deltagarna själva formulera sina upplevelser och vad som upplevs väsentligt. Deltagarna i denna första studie var huvudsakligen aktiva inom räddningstjänsten. Vi utgick från tre större insatser, en omfattande översvämning, en större skogsbrand och en tågurspärning i tätort. Dessa kompletterades med en situation som inte var primärt komplex men som innefattade ett stort mått av stressexponering. Det gällde en brand i en restaurang där en rökdykare plötsligt saknades och där han sedermera visade sig ha omkommit inne i lågorna.

Efter att ha kartlagt vilka upplevelser som finns uppstår frågor som hur vanliga dessa upplevelser är och vilka upplevelser/faktorer som påverkar utfallet till det bättre eller sämre. Är det till exempel så att de som svarat att de var stressade också i stor utsträckning sagt att det haft beslutsproblem? I forskningen besvaras ofta denna typ av frågor genom att se vilka faktorer som har olika statistiska samband med varandra. Den kartläggning av upplevelser som gjordes i intervjustudien var en viktig grund för att konstruera en enkät med relevanta frågor och relevanta svarsalternativ som använts i en andra delstudie.

Statistiska samband är inte detsamma som att det ena orsakar det andra – ett misstag som ofta görs. Däremot kan man formulera hypoteser i form av modeller hur olika faktorer hänger samman orsaksmässigt. Den metodik som normalt används för att kunna svara på frågan om orsaksförhållanden är i stället experimentet, vilket är fallet i den tredje och sista studien. Experimentmetodiken innebär dock en snävare fokusering än intervju- och enkätmetodik och i den sista delstudien valde vi ut faktorer som betydelsen

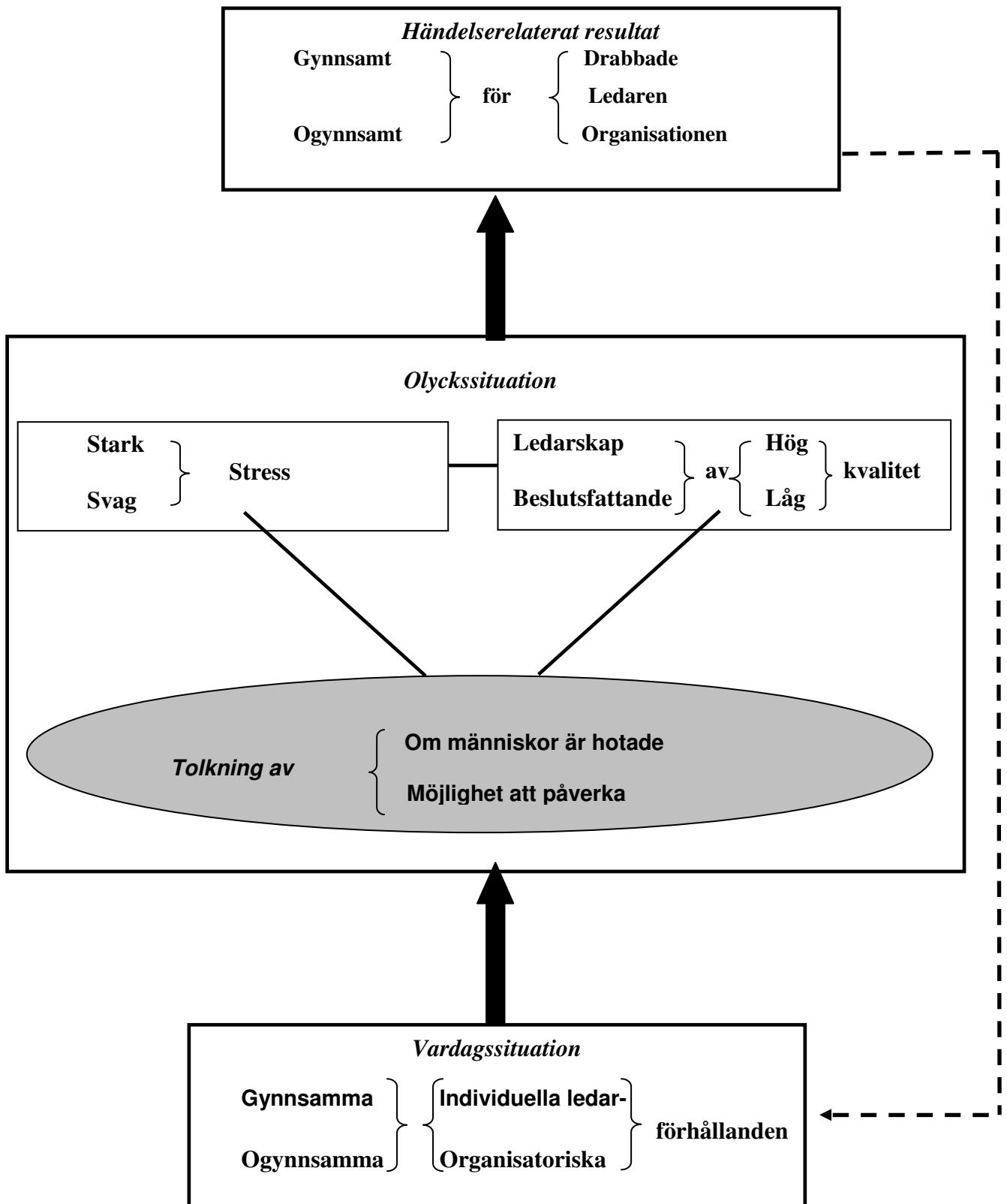
av situationens klarhet och påverkbarhet. I tabell 1 görs en översiktlig jämförelse mellan studierna.

Tabell 1. Överblick över de tre delstudierna.

	Delstudie 1	Delstudie 2	Delstudie 3
Titel	Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckshändelser inom svensk räddningstjänst: en kvalitativ intervjustudie	Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: en kvantitativ enkätstudie	Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: en experimentell studie
Deltagare	Räddningstjänstpersonal som upplevt större och komplexa insatser	Räddningstjänstpersonal Ambulanssjukvårdspersonal Polis Vakthavande beslutsfattare på länsstyrelser	Räddningstjänstpersonal i form av studerande på Räddningsverkets skolor
Antal	20 st	431 st	191 st
Metod	Djupintervju - till stor del med fokus på en specifik insats	Enkät - till stor del med fokus på en specifik insats	Experiment - deltagarna fick lyssna på ett scenario och sedan rangordna ett antal åtgärder, först enskilt, sedan i grupp och därefter åter enskilt
Grundfrågor	Vilka upplevelser har ledare vid komplexa insatser vad gäller beslutsfattande, samarbete, stress och utfall?	Vilka ledarskapsfaktorer har samband med hur insatsen utfaller? Hur ser sambanden ut mellan typ av insats och olika ledarskapsfaktorer?	Hur påverkar situationens klarhet och påverkbarhet hur räddningsledare fattar beslut?
Typ av resultat	En kartläggning av gynnsamma och ogynnsamma faktorer relaterade till insatsens olika faser Identifikation av speciella problemområden	Många faktorer – snarare än någon enskild – påverkar utfallet. Dessa faktorer innefattar både ingångsvärden innan insatsen samt ledarskap och beslutsfattande under insatsen.	Man gör en förhållandevis likartad bedömning av vad som bör prioriteras. Såväl gruppdiskussion som personlighet inverkar på beslutsfattandet.

Modell

Den modell som här presenteras bottnar till del i utgångspunkterna för projektet och till del i resultaten av delstudie 1. Den ger en kartbild över det begreppsmässiga område som studierna omfattar. Det finns en vardagssituation innan den komplexa insatsen inträffar och denna innefattar ett stort antal aspekter kring hur föreberedd man är. Själva olyckssituationen innefattar också olika aspekter av ledarskap och beslutsfattande. Detta leder till ett utfall, ett händelserelaterat resultat, som kan vara gynnsamt eller ogynnsamt ur olika synpunkter. Det kan dock poängteras att utfallet sällan är entydigt. Olika delar av en insats kan ha utfallit olika.



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

Studie 1: Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckshändelser inom svensk räddningstjänst: en kvalitativ intervjuundersökning

Studien är baserad på intervjuer med beslutsfattare som har personlig erfarenhet av att i någon funktion leda komplexa insatser. Olyckorna har valts ut med en strävan att få en variation av räddningsinsatser, utifrån väletablerade begrepp såsom statisk och dynamisk situation. Även urvalet av intervjupersoner skedde med en strävan att spegla insatserna utifrån olika befattningar.

Den första insatsen som valdes ut var en översvämning i Arvika med omnejd år 2000. Detta är den största översvämning som hänt i Sverige och ett stort antal organisationer och frivilliga deltog i räddningsarbetet. 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 tågurspårning med farligt gods (gasol) i Borlänge centrum år 2000. Olyckan orsakades av en berusad tågförare som hade för hög fart in på banvallen. Tågtrafiken påverkades kraftigt, ett köpcenter i närheten fick stängas och 600 personer evakuerades på grund av risk för läckage. 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. Det var torra och varma väderleksförhållandena och en avgörande vändning i händelsen inträffade när regnet började. Problemområden var kommunikation mellan olika staber och de som var ute på plats samt svårigheter att få ut förnödenheter. 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. Olyckan ägde rum i maj 2003 och började som en rutininsats med en brand i en för tillfället stängd dansrestaurang. Insatsen fick en ny vändning när en av rökdykarna saknades och fokus ändrades till att söka efter honom. Ett av de stora besluten under denna händelse var att avbryta sökandet. Fem informanter valdes ut och deras befattningar under denna insats var räddningschef, räddningsledare, insatsledare, styrkeledare och stabschef.

Resultat

Analysen av intervjusvaren ledde fram till att ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser kan förstås med hjälp av tre övergripande kategorier: ”vardagsarbete”, ”under insatsen” samt ”utfall”. Dessa hade i sin tur ett antal underkategorier.

Vardagsarbete (bakomliggande förhållanden)

Vardagsarbete (bakomliggande förhållanden) är sådana betingelser som råder i organisationen till vardags. Underkategorier här var:

- Övningar och utbildningar: Här förekom hela skalan från att man kände sig förberedd genom rutiner, erfarenheter och övningar till motsatsen.
- Erfarenheter: Vissa erfarenheter från andra större kriser var nyttiga, såväl som vana att jobba med andra organisationer. Det var ovant med en långa utdragna insatser och denna typ av olyckor hamnar man i någon enstaka gång i sin karriär.
- Personkännedom: Flertalet tyckte att detta underlättade, men även andra uppfattningar förekom - det kunde tvärtom påverka negativt då man känner en persons begränsningar.
- Organisationsklimat: Detta beskrevs allmänt som öppet och bra men i något fall var det dålig stämning i organisationen innan den aktuella insatsen.

Under insatsen

Den andra övergripande kategorin rymmer det som sker under insatsen. De förhållanden 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: Det beskrevs såväl en bra och tydlig rollfördelning som trötande rollbyten.
- Stabsarbete: Positivt var att sitta nära varandra i staben, att man avgränsade uppgifterna och att man besökte varandra fysiskt.

Problem som beskrevs var att ledningsplatsen byggdes upp slumpmässigt och att staber hade olika bilder av händelsen.

- Att leda: Det var enkelt att leda i relation till ett konkret och tydligt hot. Gynnsamt var när det inte var någon utpräglad hierarki. Det var ovant med många chefsnivåer, att leda många och att inte som vanligt kunna falla tillbaka på informella rutiner.

Beslutsfattande

De beslut som fattas under själva insatsen påverkades av olika betingelser:

- Olyckans karaktär: Denna kunde innebära att man hann förbereda sig, hann tänka och väga alternativ. Den kunde också innebära att man underskattade risker eller att förutsättningarna snabbt ändrades.
- Samverkan: Besluten skedde i vissa lägen i samverkan utan stelbent hierarki. Ibland förekom ”militäriskt” beslutsfattande när det var som mest kritiskt. Det framkom svårigheter kring att ärva beslut vid avlösningar och att samverka med experter.
- Rutiner och mallar: Det gick oftast att hålla sig till ramar och mallar. Det framkom dock svårigheter med att dokumentera och schemalägga avlösningar, att fatta bra beslut efter ett långt arbetspass och att ha framförhållning.

Stress

Huvudbetingelsen Stress under själva insatsarbetet baseras på fyra olika kategorier:

- Riskbild: Denna varierade från att ingen människa var hotad till att stor risk för personskador och stor påverkan på omgivningen.
- Omvärldsfaktorer: I flera fall påtalades ett bra samarbete med media, bra stöd från andra organisationer och lätt att få människor att hjälpa till. Det förekom att det upplevdes stressande med folk från olika organisationskulturer. Bilden som tidningarna gav stämde inte alltid med verkligheten.
- Stressreaktioner: Det beskrevs att man blev taggad, fokuserad och uppfattade insatsen som en utmaning. Det beskrevs också trötthet, uppgivenhet, att man blev blockerad och att det var svårt att hantera aggressioner.

- **Praktikaliteter:** Man fick hjälp av bland andra Försvarsmakten, kommunens informationskontor och polisen. Det var svårigheter med mat, vätska och avlösningar. Behovet av avlösning och vila ignorerades stundtals.

Utfall

Den tredje övergripande kategorin, benämnd Utfall, innefattar det som händer efter det man återvänt från räddningsinsatsen:

- **Hur gick det?:** Utfallet blev i flertalet fall bra i den meningen att inga människor blev skadade och att elden släcktes. Delvis hade man tur. Viktigt var att försöka hålla humöret uppe för att klara av påfrestningar. Man var ibland förvånad själv att de rätta besluten fattades vid rätt tillfällen. Det klart besvärligaste utfallet var när en brandman omkom.
- **Organisationsklimat:** Det blev i ett av fallen en positiv nybyggaranda efteråt och en annan stämning i lokalsamhället. Samhörigheten ökade. Det kunde också när det gått dåligt bli anklagelser och skuld känslor efteråt.
- **Stressreaktioner:** Många var bra på att ta hand om sig själva. Andra mådde inte bra efteråt. Tröttheten kom efteråt såväl som en del sjukskrivningar.

Sammanfattning och slutsatser

Studien 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. Övningar och utbildningar bygger upp en förberedelse inför framtida räddningsinsatser, ger en ökad trygghet och en ökad sannolikhet för ett gemensamt tankesätt. Tidigare erfarenheter av komplexa olyckor underlättar såväl situationsförståelse som beslutsfattande.

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. En svaghet som framkom är att många saknar erfarenhet av långa räddningsinsatser utsträckta över flera dygn.

Händelserna rymmer ett antal avgränsade episoder som kan ha olika kännetecken. Det tycks ofta inte ha handlat om ett avgörande beslut utan snarare om en sekvens av händelser med pro- eller reaktiva beslut.

Kontrollförlust i situationer där människor är hotade och där man med sin fackkompetens borde kunna påverka skeendet genererar starkast stress. Hur riskbilden tolkas, förefaller av studien att döma, bero på om människoliv är hotade eller inte. Besluten sker oftast i samverkan men blir mer ”militäriska” vid snabbare händelseförlopp.

Beträffande organisationsklimat tycks detta inte ha någon avgörande effekt för hur räddningsinsatsen utfaller. Många stressreaktioner tycks bero på dålig återhämtning. De allra flesta upplever en ökad grad av samhörighet efter en längre räddningsinsats.

Tre problemområden har särskilt uppmärksammats i intervjuvaren och kan förknippas med komplexa och utdragna räddningsinsatser: rollbyten, stabsarbete och rutiner. Rollbyten uppstår 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. Det problem som framkommer kring stabsarbete är att snabbt få igång en fungerande bakre strategisk stab samt att de olika staberna har olika lägesbilder. Det finns vidare svårigheter att omsätta befintliga rutiner, mallar och erfarenheter från enklare räddningsinsatser till mer komplexa och utdragna insatser.

Studie 2: Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: en kvantitativ enkätstudie

Syftet med denna kvantitativa enkätstudie var att få en fördjupad förståelse av ledarskap och beslutsfattare vid stressande och/eller komplexa räddningsinsatser, både inom och mellan de aktuella undersökningsgrupperna. Syftet var också att pröva giltigheten hos den teoretiska modell över ledarskap och beslutsfattande som utvecklats i den inledande intervjuundersökningen.

Undersökningsgruppen bestod av 431 personer (varav 62 kvinnor och resten män) från ambulanssjukvård, länsstyrelsernas vakthavande beslutsfattare, polisen samt kommunal räddningstjänst. Dessa olika organisationer valdes då de ofta samverkar vid denna typ av räddningsinsatser. Totalt bestod undersökningsgruppen av 129 ambulanssjukvårdare, 45 vakthavande beslutsfattare vid länsstyrelser, 93 poliser samt 164 från kommunal räddningstjänst. Den sistnämnda gruppen bestod i huvudsak av brandförmän, brandmästare och brandingenjörer med räddningsledarerfarenhet.

Att använda sig av en enkät var i detta fall en naturlig fortsättning för att nå ut till flera ledare/beslutsfattare och att även kunna bredda undersökningen med flera yrkeskategorier på ett hanterbart och tidsbesparande sätt. Enkäten byggde på vad som framkommit i den första delstudien. Den innehöll följande delar:

1. Bakgrundsfrågor om den svarande och hans/hennes organisation; exempelvis hur organisationen ser ut som personen verkar i eller vilken typ av utbildning och befattning som personen har.
2. Frågor om det normala vardagsarbetet; exempelvis kring befintliga mallar och rutiner, stressmedvetenhet, personkännedom, organisationsklimat, resursfördelning, utbildningar och övningar som kan komma att påverka insatsarbetet. Det rör sig alltså om sådant som sker i organisationen före en insats ägt rum.
3. Frågor om en utvald komplex och/eller stressande insats. Detta avsnitt hade två delar:
 - a) En beskrivning av en komplex och utdragen räddningsinsats som han eller hon medverkat i, alternativt den mest stressfyllda insats

han/hon hade erfarenhet av. De olyckshändelser som undersökningsdeltagarna valde här var både dynamiska, som exempelvis bränder och kemiska utsläpp, och statiska, som exempelvis bil-, tåg- och fallolyckor. Vanligaste insatsen gällde brand.

- b) Följdfrågor kring denna insats, om exempelvis samverkan, ledarskap, beslutsfattande, stabsetablering, kommunikation, organisationsklimat, hantering av praktikaliteter samt upplevelse av stress. Frågorna besvarades med två faser av insatsen i åtanke (Fredholm, 1999). Den första är kallad *Vad är detta?-fasen* och rymmer de faktorer som kan vara relevanta innan man "fått kläm" på vilken typ av insats man har att göra med. Den andra är kallad *Kontrollövertagandefasen* och som namnet antyder handlar det om faktorer som kan vara relevanta när man börjar få kontroll över insatsen. Det som sker i denna delfas är viktigt för de vidare strategierna för att kunna slutföra insatsarbetet.

4. Frågor kring utfallet av insatsen och hur den har påverkat, bland annat i termer av stressreaktioner.

Skillnader mellan insatser som gick bättre respektive sämre

Viktiga faktorer innan insatsen

De olika vardagsfaktorer som samvarierade med deltagarnas upplevelse av att insatsen gått bra var i fallande skala:

- Att man haft tillräckligt med övningar och utbildningar
- Att man har en bra stressmedvetenhet och stresshantering
- Att man har tillräckligt med egna erfarenheter
- Att man har bra personkännedom
- Att man har bra mallar och rutiner
- Att man har bra organisationsklimat.

Den vardagsfaktor som inte uppvisade något samband med hur insatsen gick, var vilka materiella eller personella *resurser* man hade tillgång till. I undersökningen framkom heller inga samband med hel- eller deltidstjänstgöring, storleken på kommunen eller länet man arbetade i, typ av utbildning/utbildningsnivå eller antal år i nuvarande eller liknande befattning.

Viktiga faktorer under insatsen

Ledarskapsfaktorer

De olika faktorer i Vad är detta?-fasen och i Kontrollövertagande-fasen som samvarierade med deltagarnas upplevelse av hur insatsen gick var i princip samma. De var i fallande skala:

- Att organisationsklimatet var bra
- Att man som insatsledare själv var nöjd med sitt sätt att leda, att man varit tydlig mot sina underställda, lagt kraft på rätt saker, skapat trygghet i arbetsgruppen och inte tvekat att ingripa om något var på väg att gå fel.
- Att man hade personkännedom om sina kollegor
- Att man var nöjd med det egna beslutsfattandet, att man fattat rationella och riktiga beslut i rätt tid och att man gett tydliga order till sina underställda
- Att både den interna och externa kommunikationen fungerade bra
- Att man hade en klar och tydlig rollfördelning
- Att man var nöjd med hur själva beslutsprocessen gick till, att det var tydligt vem som fattade vilka beslut, att besluten fattades i samstämmighet och att man ansåg det lätt att samarbeta kring själva beslutsfattandet.
- Att man kunde använda sig av befintliga rutiner och mallar, exempelvis vad gäller dokumentation.

Skillnader mellan olika yrkesgrupper

Nedan följer en sammanfattning av de skillnader som framkommit mellan yrkesgrupperna. Notera att resonemanget enbart bygger på jämförelser av grupperna sinsemellan.

Tabell 2. Skillnader mellan yrkesgrupperna.

	Räddnings- tjänst	Ambulans- sjukvård	Polis	Länsstyrelsens vaktstående beslutsfattare
Före				
Övn. och utb.		+		
Erfarenheter	++		++	
Mallar rutiner	+	+		
Stressmedvetenhet				-
Resurser		++	-	-
Första reaktion			-	+
Vad är detta?				
Roller	+	+		-
Att leda	+			-
Beslutsprocessen			-	+
Kommunikation		+		+
Rutiner mallar		-		++
Jobbigt		--		
God hjälp		--		+
Kontrollövertagande				
Roller			+	
Personkännedom		+		
Rutiner Mallar		-		+
Logistik		-	-	+
God hjälp		--		

Följande förtydliganden kan göras till tabell 2:

Före

- Ambulanssjukvårdspersonalen uppger sig ha mest träning, övning och utbildning för att klara av denna typ av räddningsinsatser.
- Räddningstjänst och polis upplever sig ha mer erfarenheter från utdragna händelser, ledande befattningar under en sådan samt av att samverka med andra.
- Räddningstjänst och ambulans upplever bättre och tydligare mallar och rutiner om vem som fattar vilka beslut och vem som innehar vilken roll i vardagslivet.

- Vakthavande på länsstyrelser upplever i mindre utsträckning stressmedvetenhet i vardagslivet och mindre att de fungerar bra under hög arbetsbelastning.
- Ambulanssjukvårdspersonalen upplever sig i högre grad än övriga ha tillräckliga personella och materiella resurser för att hantera vardagsarbetet. För polis och vakthavande är det tvärtom.
- Vakthavande på länsstyrelser besvarade att det tog längre tid för dem att reagera ("din första reaktion"), att acceptera och greppa situationen samt att de i högre grad kände sig blockerade inledningsvis. Poliserna angav motsatsen.

Vad är detta-fasen

- Räddningstjänst och ambulans upplevde tydligare rollfördelning och klarare förväntningar på den roll man innehade. För vakthavande på länsstyrelser var det tvärtom.
- Räddningstjänsten upplevde – framför allt i jämförelse med vakthavande på länsstyrelser - en högre grad av tydlighet i sitt ledarskap, att man som ledare skapade trygghet i arbetsgruppen, hade tillräckligt med tid för att utföra sina arbetsuppgifter samt att inte tvekade att ingripa om något höll på att gå fel
- Vakthavande på länsstyrelser upplevde – framför allt jämfört med polis - att de hade mer tid i beslutsprocessen att väga mellan olika handlingsalternativ, att besluten fattades i samstämmighet och att det var lätt att samarbeta kring beslutsfattandet.
- Ambulanssjukvårdspersonalen och vakthavande på länsstyrelser uppgav i högre grad en tillfredsställande kommunikation både internt och externt.
- Beträffande rutiner och mallar fungerade det enligt erhållna svar bättre hos vakthavande på länsstyrelsen än hos ambulanssjukvårdspersonalen.
- Ambulanssjukvårdspersonalen upplevde i större utsträckning detta skede av insatsen som jobbig, det vill säga man ansåg sig underbemannad och ha för långa arbetspass.
- Ambulanssjukvårdspersonalen upplevde klart mindre av god hjälp från allmänhet och media under denna del medan vakthavande på länsstyrelser upplevde något mer.

Kontrollövertagandefasen

- Poliserna uppgav en högre tydlighet i sina roller än övriga.

- Ambulanssjukvårdspersonalen uppgav i högre grad att personkännedom sparade tid och att de visste vad deras kollegor gick för.
- Ambulanssjukvårdspersonalen upplevde mindre av fungerande rutiner och mallar – medan vakthavande på länsstyrelser upplevde mer.
- Vakthavande på länsstyrelser upplevde i större utsträckning fungerande logistik, till exempel fungerade radiosamband och bra hantering av mat, vatten och schemaläggning. Polis och ambulans upplevde motsatsen.
- Ambulanssjukvårdspersonalen upplevde även här klart mindre av god hjälp från allmänhet och media under denna del.

Skillnader mellan olika typer av insatser

De insatser som undersökningsdeltagarna beskrivit grupperades i olika kluster. Utgångspunkt för denna analys var karaktären av händelserna. Fyra olika mönster framträdde och dessa presenteras nedan.

1. Föränderlig och oförutsägbar

Detta kluster inkluderar 156 undersökningsdeltagare, med en överrepresentation av poliser. Karaktären på händelsen var att den var föränderlig och oförutsägbar. Denna kombination tycks ha varit svårast att hantera. Man ansåg sig inte ha tillräckliga resurser för att reda ut händelsen och man kände ett behov av att få veta mer. Insatserna var längre än de andra. Under själva insatsen upplevdes en otydlig rollfördelning. Kommunikationen upplevdes som sämre och befintliga rutiner och mallar upplevdes otillfredsställande. Händelsen sågs i mindre utsträckning som utmanande och man hade en högre tendens att reagera med att skylla på andra.

2. Stabil och opåverkbar

Totalt 62 deltagare inkluderades i detta kluster med en överrepresentation av ambulanssjukvård och kvinnor. Händelserna karaktäriserades av att de var stabila men att man inte ansåg sig kunna förändra eller göra något och att man därmed var tvungen att acceptera händelsen. Man upplevde inte heller behov av ytterligare information för att kunna agera. Under insatsen ledde individerna färre än övriga. Rollfördelningen uppfattades som otydlig medan användningen av befintliga rutiner och mallar upplevdes

som bättre. Man tyckte att utfallet av räddningsinsatsen gick sämre än de övriga.

3. Föränderlig och förutsägbar

Händelserna i detta kluster karaktäriserades av att vara föränderliga men samtidigt förutsägbara. Sammanlagt representeras detta kluster av 72 individer med en överrepresentation av räddningstjänst. Under insatsarbetet leddes fler personer. Rollfördelningen var initialt bra medan stabsarbetet däremot upplevdes fungera sämre. Man upplevde att befintliga mallar och rutiner inledningsvis fungerade sämre.

4. Stabil & påverkbar

I detta kluster finner vi en överrepresentation av ambulanssjukvårdspersonal och en underrepresentation av poliser och kvinnor. Totalt 50 individer ingår i detta kluster. Händelsen karaktäriseras utav att den var stabil men förutsägbar. Man kunde förändra och påverka händelsen och man hade tillräckliga resurser. Denna typ av händelse insats tycks ha varit lättast att hantera. Här behövdes inte ytterligare information för att kunna agera. Insatserna var kortare och att de försvårande omständigheterna (ex: väder) var färre. Rollfördelningen var tydlig. Stabsarbetet fungerade bättre, liksom själva beslutsprocessen. Kommunikationen, både internt och externt upplevdes bättre. Man uppgav sig i mindre grad blockerad i inledningsskedet av insatsen. Utfallet av insatsarbetet upplevdes bättre.

Den teoretiska modellen – återkoppling

Studien visar att flertalet modellkomponenter förefaller vara betydelsefulla. Om man beaktar faktorernas inbördes beroende av varandra framstår faktorn ”egna erfarenheter” som central för förståelsen av utfallet av insatserna. Beslutsforskningen visar att man som beslutsfattare inte alltid systematiskt väger olika handlingsalternativs för- och nackdelar mot varandra. I stället söker man i minnet efter liknande händelser och värderar om det man gjorde då skulle fungera nu också (Klein, 1989, 1993). Detta igenkänningsbaserade beslutsfattande förutsätter att man varit med om liknande händelser tidigare och detta kan förklara varför modellfaktorn ”egen erfarenhet” var speciellt betydelsefull.

Vid den kvalitativa intervjustudien antyddes att personkännedom, organisationsklimat och kommunikation var av underordnad betydelse vid

korta insatser. Då agerade man professionellt och la dessa aspekter åt sidan. Vid långvariga insatser däremot kunde de påverka arbetets kvalitet. Resultatet från enkätstudien, med ett betydligt större dataunderlag, pekar på att dessa förhållanden även påverkar resultatet under en insats inledande faser. Kvaliteten på dessa "mjuka" förhållanden i vardagen tycks spilla över och påverka arbetet vid en komplex insats. Detta kan relateras till andra studier som visat att när det vardagliga ledarskapet och organisationsklimatet präglas av tillit fungerar ledarskapet också bättre vid starkt stressfyllda händelser (Larsson et al., 2001).

Studie 3: Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: en experimentell studie

Syftet med denna avslutande studie i projektet var att välja ut och testa några utav de i de två föregående studierna sprungna resultaten. Det mer specifika syftet med experimentet var:

- Att studera effekterna av informationens kvalitet. Hur påverkas räddningsledarens bedömningar och prioriteringar av hur mycket klarhet och kontrollutrymme informationen ger?
- Att studera effekterna av gruppåverkan. Även om räddningsledaren är ansvarig för sina beslut tas dessa ofta i ett socialt sammanhang. Hur mycket påverkas räddningsledarens bedömningar och prioriteringar av denna kontext?
- Att studera om olika personligheter hanterar denna typ av situation på olika sätt.

Experimentets upplägg var att efterlikna en avlösningssituation då de tidigare studierna visat att dessa utgör ett kritiskt skede under en räddningsinsats. Experimentdeltagaren fick föreställa sig rollen som räddningsledare som kommer till en olycksplats och där får information om insatsens villkor av föregående räddningsledare. Därefter får deltagaren svara på ett antal frågor, bland annat kring vilka prioriteringar han/hon gör.

Undersökningsgruppen bestod av 191 studerade vid Räddningsverkets skolor. Drygt hälften studerade på kurs Räddningsledare A och de övriga på Räddningsledning B och Skydd mot Olyckor (SMO). Flertalet - 95 procent – var män.

Experimentet skedde i fem steg:

1. Varje studerandegrupp delades upp i två lika stora undergrupper som separerades fysiskt. De fick lyssna på olika versioner av ett i förväg inspelat fiktivt räddningsscenario. Versionerna skiljde sig vad gäller klarheten i informationen och möjligheter att påverka förloppet.
2. Deltagarna ombads att enskilt under 3.45 minuter besvara ett formulär där 12 åtgärder skulle rangordnas. Därefter fick de ange hur de skulle ha hanterat åtgärden genom att välja något av fem

olika handlingsalternativ (huruvida de delegerat uppgiften, gjort den själv etc.).

3. Deltagarna fick sedan göra om samma uppgift men nu tillsammans i en mindre grupp med andra undersökningsdeltagare (cirka fem personer). Uppgiften var att komma fram till en konsensuslösning där alla i gruppen skattade uppgifterna på samma sätt. Till detta fick de 20 minuter till sitt förfogande.
4. Deltagarna fick återigen rangordna åtgärderna enskilt under 3.45 minuter.
5. Deltagarna fick besvara tio bakgrundsfrågor om sina erfarenheter och fem frågor rörande personligheten.

Inspelningen tog cirka 3 minuter att lyssna på och deltagarna fick under tiden de lyssnade se en bild från en räddningsinsats. Deltagarna fick bara lyssna på inspelningen en gång och de fick inte göra några anteckningar under tiden.

Scenariot byggde på en händelse av komplex och bevärlig natur. En industribyggnad brann och att det fanns risk för läckage. Det kunde finnas besökande skolbarn kvar inne i byggnaden. Den tidigare räddningsledaren avlägsnade sig plötsligt och det fanns ingen möjlighet att kunna ställa några frågor. Det förutsattes att ingen bakre stab upprättades per automatik.

Scenariot var detsamma i de båda inspelade versionerna men skiljde sig åt på följande sätt. I version 1 gavs informationen på ett otydligt sätt med många osäkra uppgifter. Samtidigt gavs många möjliga alternativ för att kunna påverka olycksförloppet. I version 2 gavs istället informationen på ett tydligare men mer ”hopplöst” sätt. I denna version lämnades ytterst få möjligheter att kunna påverka olycksförloppet.

Resultat

Som visas i tabellen nedan rangordnades åtgärderna i princip i fyra grupper där den interna rangordningen kunde skilja sig något mellan de olika versionerna. Det första man ville göra var att sörja för att säkra omedelbara hot mot liv och hälsa genom att fokusera på egen personals säkerhet och de försvunna skolbarnen. Den andra gruppen av åtgärder gällde att bekämpa branden och förhindra att situationen på olika sätt förvärrades. Därefter kom i nästa grupp sådant som personalvård, hantering av oroliga anhöriga och kontakter med egen organisation. Sist kom dokumentering och mediakontakter.

Det kan sägas att experimentet inte bygger på att det finns något rätt svar. Den rangordning som gjorts kan allmänt ses som rimlig men hur varje enskild åtgärd exakt ska rangordnas är en bedömningsfråga som sannolikt beror på hur man mer i detalj tolkar situationen.

Tabell 3. Medelrangordning av handlingsalternativ – jämförelse av betydelsen oklar/påverkbar (1) och klar/opåverkbar (2).

Åtgärd	ENSKILD FÖRE-SKATTNING		GRUPP-SKATTNING		ENSKILD EFTER-SKATTNING	
	1	2	1	2	1	2
Egen personals säkerhet	2.51	2.10	1.27	1.04	1.42	1.21
De försvunna skolbarnen	1.85	3.30	1.94	3.54	2.09	3.44
Lokalisering av branden	4.36	4.03	4.38	4.14	4.36	4.01
Evakuering av hyreshuset	5.24	4.77	5.38	4.68	5.58	5.09
Hantering av läckaget	5.22	4.81	5.45	4.97	5.49	5.14
Byggnadskonstruktionen	5.41	6.00	4.31	5.34	4.66	5.33
Upprättande av en bakre stab	6.93	6.09	6.24	5.38	6.16	5.52
Ringa runt och få tag i folk	8.41	8.49	8.77	8.31	8.48	8.29
De oroliga föräldrarna	8.21	8.33	9.15	9.45	9.10	9.03
Personalens behov av vila, mat, avlösning	8.95	9.13	9.44	9.08	9.16	8.82
Dokumentering av beslut	10.05	10.28	10.63	10.96	10.53	10.57
Journalisterna	10.67	10.43	11.04	11.11	10.91	11.14

Generellt var det inga stora skillnader vare sig mellan versionerna eller mellan enskilda och kollektiva bedömningar. Man tycks alltså ha en klar bild av hur de olika besluten ska rangordnas. Några skillnader är dock värda att notera. För det första prioriterades de försvunna skolbarnen högre i den oklara/påverkbara versionen. Detta kan ses som en helt rimlig

reaktion utifrån hur de olika scenarierna var formulerade. Samtidigt kan man fråga sig om tilläggsinformationen ”befaras vara omkomna” verkligen ska innebära en lägre prioritering.

En annan skillnad var att egen personals säkerhet prioriterades högre i grupp och denna prioritering kvarstod när man åter gjorde bedömningen individuellt. Att värna om egen personals säkerhet är förvisso viktigt men det kan ändå tolkas som när man sitter i en grupp som består just av ”egen personal” uppstår ett visst tryck att framhäva denna grupps intressen. Man ”vågar” kanske också vara mer fokuserad på egna intressen i grupp där man som individ annars kan uppfatta det som mer moraliskt att prioritera andra. Oroliga föräldrar prioriterades på samma sätt lägre i grupp och även denna prioritering kvarstod efter gruppens påverkan. Lite tillspetsat kan det tolkas som att gruppen gör prioriteringarna mer egoistiska.

För varje åtgärd skulle man även ange vem som borde lösa den. Ett relativt entydigt mönster framkom och detta redovisas i tabell 4.

Tabell 4. Mest förekommande förslag på vem som skulle genomföra de olika åtgärderna.

Uppgift	Hantering av uppgiften
Egen personals säkerhet	Tar hand om problemet själv
Dokumentering av beslut	Tar hand om problemet själv
De försvunna skolbarnen	Delegerar problemet till underställda
Lokalisering av branden	Delegerar problemet till underställda
Hantering av läckaget	Delegerar problemet till underställda
Evakuering av hyreshuset	Delegerar problemet till utomstående expert
Byggnadskonstruktionen	Delegerar problemet till utomstående expert
De oroliga föräldrarna	Delegerar problemet till utomstående expert
Upprättande av bakre stab	Överlämnar uppgiften till högre chef
Ringa runt och få tag i folk	Överlämnar uppgiften till högre chef
Personalens behov av vila, mat, avlösning	Överlämnar uppgiften till högre chef
Journalisterna	Överlämnar uppgiften till högre chef

Svarsmönstret som redovisas i tabell 4 speglar främst utfallet vid gruppsskattningen och den avslutande enskilda skattningen. Vid den inledande enskilda skattningen valdes aldrig utomstående expert som det främsta alternativet. Skillnaderna mellan de två olika versionerna var små.

Sammanfattning och slutsatser

Den hantering av de olika uppgifterna som valdes mest frekvent synes vara rimlig. Det framkom en viss påverkan av gruppdiskussionen, främst på så sätt att valet att använda sig av utomstående experter beaktades mer. Detta kan tolkas som att gruppdiskussionen öppnade deltagarnas ögon för andra alternativ än de man först såg (att göra det själv eller delegera till underställda, ej detaljredovisat i resultatavsnittet). Detta tyder i sin tur på att gruppdiskussionen fördes i en öppen och ostressad anda. Tiden för dessa diskussioner var väl tilltagen. Hade gruppens tid varit hårt begränsad hade möjligen så kallad groupthink uppstått och sannolikheten för att man skulle bejaka nya handlingsalternativ skulle ha minskat. Detta skulle kunna prövas i en kommande studie.

Utfallet på personlighetsformuläret visade sig ha begränsad betydelse för hur man gjorde övriga skattningar. Den skillnad som framkom bland deltagarna som erhållit version 1 (oklar och påverkbar) är dock intressant. Tidigare forskning visar att personlighet tycks ha stor inverkan på hur man uppfattar en oklar situation och liten inverkan på hur en klar situation uppfattas (Lazarus, 1991). I denna studie fann vi att de undersökningsdeltagare som ändrade sig mer efter gruppdiskussionen jämfört med sin egen föreskattning, var mer utåtriktade och känslomässigt stabila. Om vi utgår från det antagande som gjordes ovan, nämligen att gruppdiskussionerna var öppna, ostressade och de facto bidrog till mer ändamålsenliga val, så verkar resultatet rimligt. Utåtriktade och känslomässigt stabila personer torde ha lättare att ta in nya, rationella argument. Inåtvända och känslomässigt instabila personer kan i detta fall tänkas vara mindre öppna för gruppens inverkan och mindre flexibla att förändra sin uppfattning. Detta kan ses som en hypotes som behöver prövas ytterligare. Då skulle det även vara önskvärt med ett mer omfattande personlighetsformulär än den kortversion som nu användes.

Det framkom inga signifikanta skillnader mellan deltagarnas utbildningsnivå, om de arbetade halv- eller heltid, om de kom från en stor respektive liten kommun och deras skattningar. Detta kan ha att göra med att man inom räddningstjänst har ganska tydliga prioriteringar kring hur alla typer av räddningsinsatser ska gå till. Det beror sannolikt också på att den experimentella uppgiften var för enkel. Annars kunde man förväntat sig skillnader mellan exempelvis oerfarna SMO-studerande och de deltagare med omfattande erfarenhet som gick Räddningsledning B-

utbildningen. Då endast fem procent av deltagarna var kvinnor, går det inte heller att dra några slutsatser kring genusaspekten kring skattningarna.

Ett experiment av den här typen kan med fördel vidareutvecklas både för forsknings- och pedagogiska syften. I den här redovisade studien visade sig skillnaden i den information som de olika grupperna fick, ha en relativt liten effekt. En lärdom att ta med sig om experimenten replikeras är att skillnaderna mellan versionerna bör göras större. Vidare kan ett experimentupplägg av denna typ lätt modifieras för att användas i övningssammanhang. Deltagarna kan här själva få insikt i vilken betydelse informationens karaktär kan ha, samt hur en grupp kan påverka den enskilde på både gott och ont. Detta för att ytterligare utveckla förmågan hos räddningstjänstpersonal att hantera de multipla krav som ledning av komplexa räddningsinsatser ställer.

Diskussion: Går det att förbättra ledarskapet?

Avslutningsvis vill vi lyfta fram några tänkbara praktiska implikationer. Nästan allt som identifierades i den inledande kvalitativa studien av förekaraktär bekräftades i delstudie två. Detta innebär att följande förhållanden bör uppmärksammas: utbildning och övning, mallar och rutiner samt mjuka frågor som personkännedom, organisationsklimat och stressmedvetenhet. Om förekomsten av den kanske viktigaste faktorn egen erfarenhet varierar mycket inom en grupp, bör denna faktor vägas in vid bemanning av olika ledningsinsatser vid en stor och komplex händelse så att man så långt möjligt har åtminstone en person med omfattande erfarenhet på varje nivå. Betydelsen av en tydlig rollfördelning under en pågående insats och en fungerande kommunikation mellan stab och fält, inom en stab samt mellan olika staber, är andra nu bekräftade lärdomar.

Övningar

Då komplexa insatser är förhållandevis ovanliga kan det vara svårt för den enskilde att bygga upp någon personlig erfarenhet av dessa. I stället kan verktyget vara att ha bättre och mer relevanta övningar. Praktiska övningar i ledarskap under påfrestning behöver ske på alla organisatoriska nivåer, även stabsövningar där stresshantering och beslutsfattande i främre och bakre stab tränas. Det krävs också övningar där man får träna på att hantera stress i relation till exekutivt och indirekt ledarskap då stressorerna här skiljer sig från dem som identifierats vid vanliga rutininsatser. Övningar bör bland annat innefatta sådant som beslutsfattande med otillräckliga fakta, tidsbrist, kontrollförlust och rollbyten.

Ett problem vid komplexa insatser är att olika aktörer – som kan vara fysiskt frångående under insatsen - har olika lägesförståelse och därmed olika förväntningar. Den komplexa kravbilden berör även relationen mellan högre chefsnivåer, olika stabsfunktioner och de operativa enheterna. Med olika information om en och samma situation skiljer sig ibland även stabens och de operativa enheternas förväntningar på chefs intentioner och görande. Detta behöver inkluderas i olika övningsscenarier.

Rutiner och mallar

Det som sker i vardagen ligger till grund för hur ledarskap och beslutfattande ser ut under skarpa förhållanden. Det kan gälla strukturer i form av rutiner och mallar för att arbetet skall ”sitta i ryggraden” när det gäller. Mer komplexa insatser tenderar att vara unika. Detta medför inte

alltid en möjlighet att ”göra som man alltid gjort”. Denna verklighet till trots, blir rutiner av stor betydelse. Ett verktyg kan således vara att där så är möjligt komplettera sin uppsättning rutiner så att man klarar av ett större spektrum av utmaningar. För att utveckla rutiner behöver dessa naturligtvis inkluderas i övningar.

Att förstå gruppdynamik

Den enskilde påverkas av gruppdynamiska faktorer i en beslutssituation. En viktig chefsförmåga är därför att kunna läsa av och värdera gruppens/organisationens tillstånd och vid behov vidta åtgärder. Sådana åtgärder kan vara att, med relevanta metoder sänka stressnivån, ”höja taket” i gruppen samt vara observant på att gruppen inte låser sig utan att kritiskt granska de beslutsalternativ man föreslår uppåt. Att kunna läsa av gruppdynamiken förutsätter sannolikt viss empatisk och social förmåga.

Den avslutande delstudien visade att man påverkas av en gruppsituation i sitt agerande. Den experimentsituation som skapades kan också med relativt enkla medel göras om till en gruppövning för att förstå betydelsen av gruppens påverkan.

Egen reflektion och mental förberedelse

Allmänt sett innebär ofta ledarskap i komplexa stressituationer att verktyg som kan fungera på lägre nivåer inte är relevanta. Det saknas många gånger enkla lösningar. Endast i en den bästa av världar har man alltid tillräckligt med resurser för att hantera varje potentiell utmaning. På denna nivå kanske man i större utsträckning får leva med vissa problem och konflikter vad avser insatsens krav. Man får kanske snarare vara mentalt förberedd att i någon mening gilla läget. Det är också många gånger genom egen eftertanke, reflektion och eget förhållningssätt som man har möjlighet att reducera risken för att drabbas negativt av stress och felaktigt beslutsfattande.

Några av de problem/utmaningar som kan uppstå gäller en själv som ledare. Här kan egen reflexion vara ett viktigt verktyg. Avsikten är inte att stipulera vad som är ”rätt och fel”. Mental förberedelse i form av reflektion kring egen ledarroll syftar snarare till att förbereda den enskilde på vissa utmaningar. Det kan till exempel upplevas som att man relativt sällan prövas i en komplex situation, varför det blir extra viktigt att man känner att man lyckas. Denna stressor är reell och det man kan göra är att förhålla sig till olika motivstrukturer är att reflektera och medvetandegöra sig själv om vilka dessa är.

Avslutning

Vi har i tre studier identifierat ett antal problem och möjligheter vad gäller att utöva ledarskap i komplexa räddningsinsatser. Ledarskapet här skiljer sig kvalitativt från det som utövas vid rutininsatser och ledarskapet blir också kvalitativt åtskiljt beroende på hur akut situationen är. En betydelsefull faktor för att förstå ledarskapet är insatsens karaktär. Det är då inte bara hotets objektiva styrka som är avgörande, utan hur stabil och förutsägbar händelsen är. Det är också betydelsefullt att förstå såväl det vardagliga ledarskapet och de vardagliga organisatoriska förhållandena som att förstå ledarskapet under den akuta insatsens olika faser. De studier som ingår i det här redovisade projektet har naturligtvis inte slutgiltigt löst alla problem, däremot förhoppningsvis tagit ett steg vidare mot ett bättre ledarskap.

Referenser

- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Third edition*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum Associated, Publishers.
- Fredholm, L. (1999). Ledarskap i tidspressat och kritiskt läge. I G. Larsson (Red.), *Ledarskap under stress* (s. 42-43). Karlstad: Försvarshögskolan.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: The Free Press.
- 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. Zsarnbole (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138-147). Norwood NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Lajksjö, Ö., & Wallenius, C. (2003/2006). Beslutsfattande i arbetslag under stress. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 252-263). Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G. (2003/2006). Ledarskapsteori. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 28-53). Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G. (2005). *Ledarskapsteoretiska aspekter på ledning av räddningsinsatser*. (FoU-rapport P21-457/05). Karlstad: Räddningsverket.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O., & Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 16-25.
- 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. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lipshitz, R. (1993). Converging themes in the study of decision making in realistic settings. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C. E. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 103-137). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., Vrbanjac, A., & Larsson, G. (2005). *Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckshändelser inom svensk räddningstjänst: En kvalitativ intervjuundersökning*. (ILM Serie T:31). Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006a). Leadership in complex rescue operations: A qualitative study. *Disaster Prevention and Management*, 15, 576-584.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006b). *Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: En kvantitativ studie*. (ILM Serie I:22). Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006c). *Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: En experimentell studie*. (ILM Serie I:23). Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Wallenius, C. (2001). *Human adaptation to danger*. Lund: Lund University, Department of Psychology, The Work Science Division.