

Ledarskapsteoretiska aspekter på ledning av räddningsinsatser

Denna rapport ingår i Räddningsverkets serie av forsknings- och utvecklingsrapporter.
I serien ingår rapporter skrivna av såväl externa författare som av verkets anställda.
Rapporterna kan vara kunskapssammanställningar, idéskrifter eller av karaktären tillämpad forskning.
Rapporten redovisar inte alltid Räddningsverkets ståndpunkt i innehåll och förslag.

2005 Räddningsverket, Karlstad
Avdelning för stöd till räddningsinsatser
ISBN 91-7253-254-8

Beställningsnummer P21-457/05
2005 års utgåva

Ledarskapsteoretiska aspekter på ledning av räddningsinsatser

Gerry Larsson
Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management

Räddningsverkets kontaktperson:
Samuel Koelega, Enheten för utveckling av räddningsinsatser, telefon 054-13 51 23

Sammanfattning

Rapporten belyser ledarskapsteoretiska aspekter på ledning av räddningsinsatser vid olyckor av olika komplexitetsomfång. Två bärande koncept för framställningen är ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap (Larsson et al., 2003) och kognitivt fenomenologisk stressteori (Lazarus, 1966, 1991, 1999). Dessa koncept kompletteras med teoretiska modeller över beslutsfattande, uppdragstaktik och situationsförståelse. Ett teoretiskt försök görs att beskriva räddningsinsatser vid olyckor med olika komplexitet med hjälp av olika profiler avseende centrala organisationsteoretiska förhållanden. Som exempel kan nämnas organisationens storlek och komplexitet vid olika typer av räddningsinsatser, dess formaliseringsgrad och organisationskulturella signum. Rapporten avslutas med flera förslag på kommande forskningsinsatser.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Förord	7
Inledning	9
Vad är ledarskap och hur formas det?	10
Interaktionistiskt perspektiv och Utvecklande ledarskap.....	10
Utvecklande ledarskap.....	12
Konventionellt ledarskap.....	13
Icke-ledarskap	14
Relationer mellan ledarstilarna.....	14
Specialfallet beslutsfattande.....	15
Rationell optimering.....	16
Igenkännande.....	17
Specialfallet uppdragstaktik.....	17
Individkaraktäristika	20
Specialfallet situationsförståelse	20
SA på grupp- och organisationsnivå.....	21
Kritisk värdering.....	23
SA utifrån ett psykologiskt stressperspektiv	23
Omgivningskaraktäristika	25
Stress och dess inverkan på ledarskap	26
En psykologisk stressmodell.....	26
Akuta stressreaktioner.....	28
Ledarskap under akut stress	29
Ledarskap i vardagen.....	31
Ledarskap under akut stress.....	32
Beslutsfattande i grupper under stress	33
Groupthink.....	34
Hypotetisk teoretisk syntes	36
Omgivningskaraktäristika betraktande ur ett profilmerspektiv.....	36
Relationer mellan profiler	38
Verksamhetsbaserade typsituationer belysta i ljuset av den hypotetiska teoretiska syntesen	39
Fem typfall av ledarskap.....	40
Skillnader mellan typfallen.....	41
Likheter mellan typfallen	42
Obesvarade frågor	43
Referenser	45

Förord

Denna rapport är framtagen inom ramen för ett uppdrag finansierat av Räddningsverket (Grundsyn ledning – delprojekt ledarskap). Betydande delar av rapportens text återfinns även i ett kommande bokkapitel (Larsson, under tryckning), vilket också ingår som en del av uppdraget. Detta är skälet till att rapportens text bitvis kantrar över mer åt det populärvetenskapliga hållet än vad som är brukligt i en forskningsrapport. Några avsnitt i denna rapport finns dock endast här och inte i bokkapitlet.

Dessa är:

- beslutsfattande
- beslutsfattande i grupper under stress
- uppdragstaktik
- situationsförståelse
- obesvarade frågor

Slutligen skall nämnas att områden som lyfts fram som angelägna för fortsatt forskning under rubriken Obesvarade frågor till delar kommer att belysas inom ramen för det av Räddningsverket nyligen erhållna forskningsprojektet Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckor.

Inledning

För några år sedan gjorde en schweizisk klockfabrikant reklam för sina klockor med den utmanande engelska texten: ”Some people don’t even know what makes us tick!” Ibland beskrivs ledarskap på ett liknande sätt – åtminstone bra ledarskap. Det är någonting som vi inte riktigt vet vad det är, men som ”makes us tick”. I denna rapport riktas uppmärksamheten mot ledarskap och dess betydelse vid ledning av räddningsinsatser.

Fokus på ledarskap innebär fokus på hur-frågor. Samtidigt innebär det att ett antal vad-frågor *inte* belyses utan tas för givna. Åtminstone i detta kapitel. Självklart kan ett dynamiskt ledarskap även påverka och omforma vad-betingelser av ramkaraktär. Åtminstone ibland. Denna diskussion är dock sekundär i detta sammanhang och lämnas därför. Texten utgår från *ledarens* perspektiv. Om avsikten hade varit att illustrera ledarskap ur samhällets eller något annat perspektiv skulle den sett annorlunda ut (Alvesson & Ydén, 2000).

Det är framförallt tre vad-aspekter jag inledningsvis vill framhålla, vilka ligger som en bottenplatta för detta kapitel. Det är Fredholms (under tryckning) övergripande idéskiss om olyckshantering i ett samhälleligt perspektiv. För räddningsinsatser centrala vad-förhållanden som typ av olycka, drabbad samhällsomfattning, behovs- och åtgärdsdomäner och tillgängliga resurser för ledning ryms i denna skiss. Vidare är det Fredholms (2003) kategorisering av komplexitetsomfång i ledning. Denna rymmer sju steg från ledning av insatser vid olyckssituationer av rutinkaraktär till gemensam lokal, regional, central och internationell ledning vid en komplex olyckssituation med direkta svåra konsekvenser för två eller flera länder.

En tredje och sista vad-aspekt kring ledning av räddningsinsatser som styr utformningen av detta kapitel är verksamhetens karaktär av tillfälligt samansatta enheter i nätverkets form. I SOU 2001:105 står följande:

Inom ett nätverk av enheter finns olika befälsförhållanden. Inom egen enhet eller organisation utövar en ledare befäl och kan ge order. I nätverket måste också enheter från olika organisationer samverka i situationer där de olika enheternas chefer inte kan utöva befäl över enheter från andra organisationer. Operativt ansvariga chefer på ”låg” ledningsnivå kan utöva direkt ledning och ge order till egen enhet. Operativa chefer på ”högre” ledningsnivåer måste agera dels inom egen organisation och dels i samverkan med chefer från andra organisationer. Beslutsfattandet kommer att präglas av mer eller mindre förhandling. Ledare kommer att befinna sig i ett sammanhang där de har att hantera relationer nedåt i makthierarkin, åt sidorna och uppåt. Beroende på om de agerar inom egen organisation eller i gränssnitten till andra organisationer måste de använda olika metoder i dessa relationer. I de större och mer komplexa ledningssammanhangen ovan kommer sannolikt även politisk nivå att bli inblandad. Det kan gälla såväl kommunal politisk nivå som statlig. Exempelvis finns förslag på att varje kommun skall inrätta en krisledningsnämnd.

Texten kring ledarskap har följande disposition: först ställs frågan Vad är ledarskap och hur formas det? Därefter görs fördjupningar beträffande ledaren som person och ledarskapets kontext. På detta följer ett avsnitt om stressens inverkan på ledarskap och beslutsfattande. Ett försök görs så att relatera den beteendevetenskapligt grundade texten om ledarskap till Fredholms verksamhetsgrundade kategorisering av komplexitetsomfång i ledning. Slutligen påtalas några kunskapsluckor och förslag på framtida forskningsinriktningar.

Vad är ledarskap och hur formas det?

Även om ledarskap som begrepp hör industrialismen till, har föreställningar om ledare och ledarskap funnits så länge människan reflekterat över sig själv och sina villkor. Platon beskrev exempelvis tre typer av ledare: (1) statsmannen, (2) den militära befälhavaren och (3) affärsmannen.

Det har gjorts åtskilliga försök att definiera ledarskap under årens lopp. Hittills har ingen definition vunnit allmän acceptans, vare sig bland forskare eller 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).

Ledarskap tycks således vara ett svårfångat fenomen. Ett sätt att närma sig begreppet är att identifiera olika typer av ledarskap. De lägsta hierarkiska nivåerna i en organisation kännetecknas av *direkt ledarskap*. Detta innebär att ledaren har direkt kontakt med de personer han eller hon leder. Man kan ”se varandra i ögonen”. I mindre och medelstora räddningstjänstorganisationer är merparten av ledarskapet av denna karaktär. Enligt Hersey, Blanchard och Johnson (1969/2001) är det önskvärt att det direkta ledarskapet utmärks av en omfattande sakkunskap inom det område där uppgifterna skall lösas. Däremot är det inte lika nödvändigt att förstå organisationen i hela dess komplexitet.

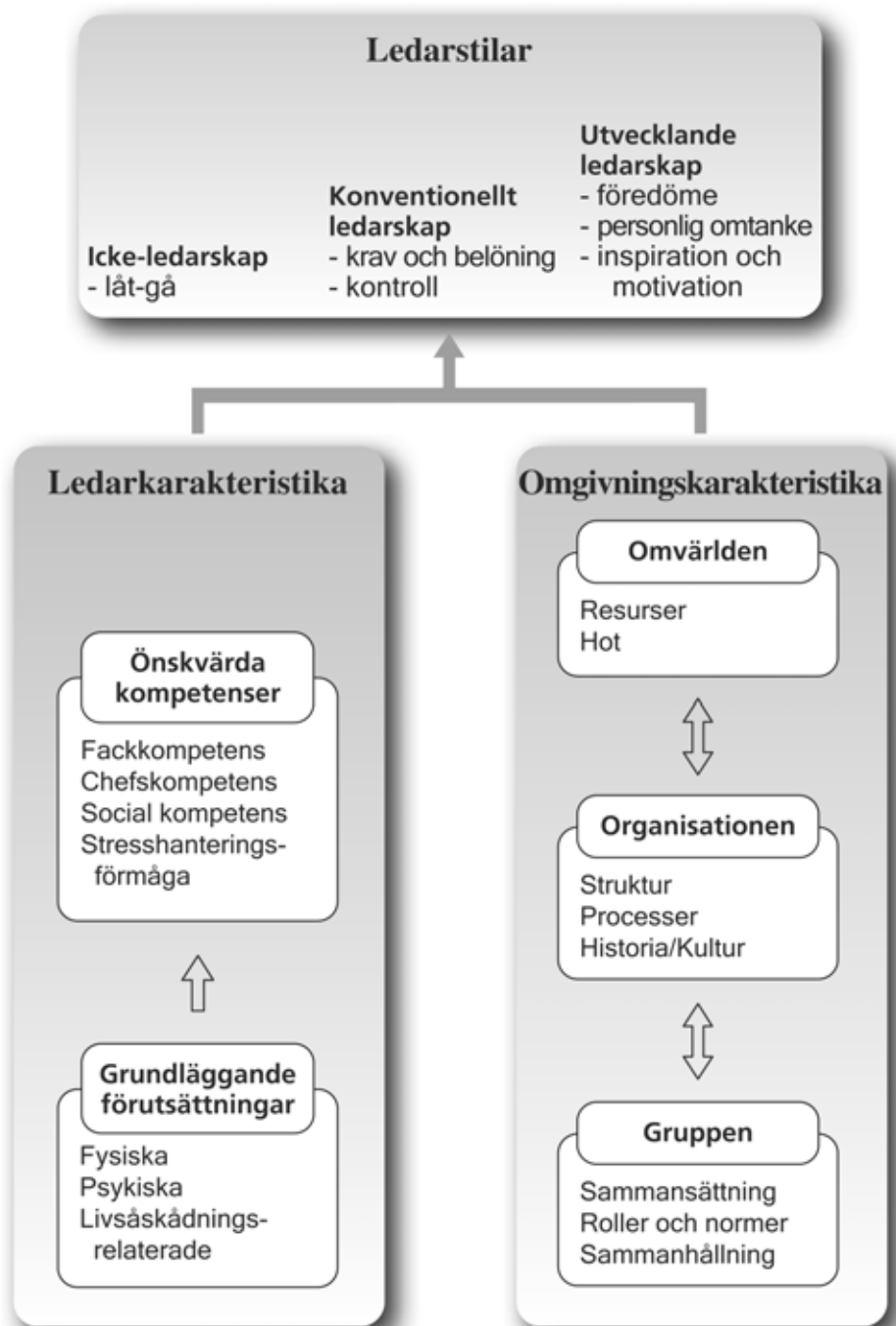
Ledarskap på organisatorisk mellannivå och exekutiv nivå kallas ofta för *indirekt ledarskap*. På denna nivå har ledaren direkt kontakt med sina närmaste underchefer och med en mindre stab. Kontakten med merparten av medarbetarna är dock indirekt, eftersom det självfallet är svårt att bygga upp och vidmakthålla personliga relationer med kanske 1 000 personer. Kontakten sker i stället främst via de underställda cheferna. Ledarskapet innebär således i första hand att vara chef för chefer. Ledarskapet som utövas av chefer för stora räddningstjänstorganisationer är främst av denna karaktär. På denna nivå är förmågan till överblick och abstraktion särskilt angelägen.

På den högsta organisatoriska nivån – den exekutiva – har ledare här självfallet direkt kontakt med sina närmaste underchefer och med en större stab. Kontakten med merparten av organisationens medlemmar sker dock nästan enbart indirekt via flera nivåer av underchefer eller så är den enkelriktad via medierna. Komplexiteten i uppgiften kommer till uttryck inom många områden. Ett exempel är nödvändigheten att kunna vara ytterst flexibel: mångårig framförhållning ena stunden och snabba svar till massmedier rörande ett akut problem i nästa. Det exekutiva ledarskapet måste också kunna balansera mellan krav från den egna organisationen och krav från den politiska nivån eller en styrelse (Jacobs & Jaques, 1991). Det är uppenbart att detta ledarskap ställer höga krav på förmåga till överblick och abstraktion liksom omfattande kunskaper om politik och statsförvaltning. En myndighetschefs ledarskap kan ses som ett exempel.

Interaktionistiskt perspektiv och Utvecklande ledarskap

Ett antal teoretiska modeller över ledarskap har avlöst varandra under de senaste 100 åren (för översikter, se Bass, 1990; Larsson, 2003a). En aktuell svensk modell, benämnd Utvecklande ledarskap, är framtagen av författaren med kollegor vid Försvarshögskolan (Larsson et al., 2003). Modellen har formellt anammats av Försvarsmakten och tillämpningar har även igångsatts inom främst övriga samhällsförsvarsrelaterade verksamheter; till exempel polisen och kommunal räddningstjänst. En relativt utförlig beskrivning av Utvecklande ledarskap görs därför i det följande. Framställningen är hämtad ur Larsson (2003a) och intresserade läsare hänvisas till denna källa för en fördjupad presentation.

Ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap utgår från ett interaktionistiskt Person x Situation perspektiv (se figur 1).



Figur 1. Ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap (Larsson, 2003a).

Modellen består av tre huvudkomponenter: ledarkarakteristika, omgivningskarakteristika och ledarstilar. En ledares faktiska beteende beror av en samverkan mellan ett antal ledar- och omgivningskarakteristika. Inom området ledarkarakteristika finns två delar: grundläggande

förutsättningar och önskvärda kompetenser. De grundläggande förutsättningarna påverkar utvecklingen av önskvärda kompetenser. Ju bättre grundläggande förutsättningar den enskilde ledaren har, desto större potential finns för att utveckla de önskvärda kompetenserna.

Modellen innebär också att en gynnsam kombination av dessa två delar är en nödvändig förutsättning för ett lyckat ledarskap. Ingen av dem är tillräcklig i sig själv. Däremot utgör de inte någon garanti för ett framgångsrikt ledarskap, eftersom detta också påverkas av faktorer i omgivningen.

De omgivningskaraktäristika som redovisas i figur 1 skall uppfattas som *exempel* på denna typ av förhållanden. Illustrationen visar att grupper och organisationer ömsesidigt påverkar varandra. Detsamma gäller organisationer och deras omvärld.

Huvudområdet Ledarkaraktäristika (figur 1) byggs upp av grundläggande förutsättningar och önskvärda kompetenser. Delar av det som innefattas av grundläggande förutsättningar redovisas längre fram i kapitlet. Detsamma gäller delar av huvudområdet omgivningskaraktäristika. Fylligare beskrivningar återfinns i Larsson och Kallenberg (2003).

Jag övergår nu till att presentera huvudområdet Ledarstilar (figur 1). Som framgår av figur 1 tar modellen upp tre olika typer av ledarstilar: utvecklande ledarskap, konventionellt ledarskap och icke-ledarskap.

Utvecklande ledarskap

Det utvecklande ledarskapet har tre kännetecken: (1) Det utmärks av föredömligt handlande, (2) det karaktäriseras av personlig omtanke och (3) det är inspirerande. Att vara ett personligt föredöme, att hysa omtanke om sin personal och att inspirera och motivera den har visserligen alltid varit en del i gott ledarskap, men här ges begreppen en vidgad innebörd i och med att de kopplas till fler karaktäristika och sätts in i den delvis nya ram som det postmoderna samhället ger.

Föredöme

Det utvecklande ledarskapet är både ett mentalt förhållningssätt (*a state of mind*) och ett därmed relaterat beteende. Aspekten förhållningssätt är särskilt giltig när vi talar om faktorn föredöme. Denna faktor har tre delfaktorer. Den första benämns *värdegrund* och innefattar beteenden som ger uttryck för humanistiska värderingar och att man ställer höga krav på etik och moral men även lojalitet. Exempel på föredömligt handlande vad gäller värdegrund är att vara rättfram och rakryggad, att inte vända kappan efter vinden, att hävda sin övertygelse till dess beslut fattats och därefter gilla läget liksom att ge erkänsla åt medarbetare som gör etiska överväganden.

Den andra delfaktorn, *förebild*, kännetecknas av ord och handlingar som talar samma språk. En ledare som säger A men sedan gör B blir ingen positiv förebild för sina medarbetare. Det handlar också om mod, att våga leda även i svåra situationer.

Den tredje delfaktorn *ansvar* innebär att man tar ansvar för att lösa organisationens uppgift, för medarbetarnas välfärd samt för organisationens disciplinära status, till exempel att folkrättens bud respekteras av all underställd personal i samband med internationella insatser. Delfaktorn ansvar innebär också att man som chef tar på sig det fulla ansvaret för det som misslyckas och generöst delar med sig av ansvaret för det som gått bra.

Ledare som på detta sätt agerar som ett föredöme vinner omgivningens gillande och respekt. Ledarens handlingar präglas av tillit och skapar tillit hos medarbetarna.

Personlig omtanke

Det utvecklande ledarskapet kommer till uttryck även i handlingar som kännetecknas av personlig omtanke. Denna faktor rymmer två delfaktorer. Den första – *ge stöd* – innefattar känslomässigt men även praktiskt stöd i form av hjälp, handledning eller utbildning. En förutsättning är att chefen intresserar sig för var och en av sina medarbetare såväl i arbetet som privat.

Den andra delfaktorn handlar om att vara tydlig och rak på ett bra sätt. I modellen benämns den *konfrontera*. Det är nödvändigt att kunna konfrontera medarbetare som gjort dåliga insatser och sedan agera konstruktivt, det vill säga uppbyggande. Det är stor skillnad mellan att konfrontera av omtanke om den enskilde, att visa tillräkta, och att tillrättavisa. Det handlar även om att hellre tala kritiskt till en medarbetare än att tala kritiskt om honom eller henne med andra. Tydlighet är självfallet även önskvärd efter positiva insatser.

Inspiration och motivation

En ledare kan vara inspirerande för sina medarbetare på olika sätt. En stark personlig utstrålning (det vill säga karisma) är inte nödvändig men kan vara en hjälp. En tystlåten och tillbakadragen person kan inspirera andra genom handlingar som entusiasmerar. Återknutet till delfaktorn värdegrund kan karismans dubbelhet synliggöras. Stor personlig utstrålning (karisma) förenad med en humanistiskt förankrad värdegrund torde vara önskvärd, medan karisma kombinerad med en egocentrisk eller totalitär värdegrund kan vara förödande. En första delfaktor är *uppmuntra delaktighet*. Det kan handla om att få medarbetare engagerade, att formulera långsiktiga mål som är tilltalande, att låta medarbetare få ett långtgående ansvar et cetera. Den andra delfaktorn benämns *uppmuntra kreativitet* och handlar om att man uppmuntrar medarbetarna att komma med nya idéer, att man utmanar genom att ifrågasätta den gällande ordningen och så vidare.

Konventionellt ledarskap

Det ledarskap vi benämmer konventionellt har två inriktningar. Det ena innehåller ledarbeteenden som betonar krav och belöning. Den andra utgörs av kontrollerande ledarbeteenden.

Krav och belöning

Kärnan i ett ledarskap som präglas av krav och belöning kan sammanfattas som ”Jag är hygglig mot dig om, men bara om, du är hygglig mot mig”. Faktorn kallas ”villkorlig belöning” i Bass (1998) originalversion. I föreliggande modell har den två delfaktorer. Den första har en mer positiv klang och benämns *eftersträva överenskommelser*. Ett exempel: Ledaren säger ”Kan vi inte göra så här nu – ni gör X och jag gör Y?” En av medarbetarna svarar ”Jo, men vi behöver lite extra tid med uppgiften X₁”. Ledaren svarar ”OK!”. Ledare som ofta använder denna typ av ledarbeteende tenderar också att ofta uppvisa den ledarstil som vi benämmer utvecklande ledarskap.

Den andra delfaktorn har en mer negativ framtoning och utmärks av ”om, men bara om” aspekten. Vi kallar den *piska och morot*.

Ett par exempel:

- De som är godkända på provet får ledig fredag!
- De som drar benen efter sig får plocka in övningsmaterialet.

Ledare som ofta använder detta ledarbeteende tycks också ofta använda ett kontrollerande ledarskap (se nedan).

Kontroll

Det kontrollerande ledarskapet bygger på att ledaren följer medarbetarnas sätt att utföra arbetet och korrigerar avsteg från den uppgjorda planen. Reglerna skall följas för att misstag skall kunna undvikas. Vanliga omdömen om denna ledarstil är att den uppmuntrar till pedanteri och att den alltför mycket betonar det negativa och avvikande. Svenska studier (Larsson et al., 2001a) bekräftar att dessa omdömen har fog för sig. Undersökningarna har även visat att det kontrollerande ledarskapet ofta har

en hög målinriktning kombinerad med brist på personlig omtanke. Att vara målinriktad får således en innebörd om det förenas med inspiration och omtanke, men en helt annan innebörd om det kombineras med aktivt felsökande och brist på omtanke. Den positivt färgade delfaktorn benämns *vidta nödvändiga åtgärder*. Den negativt färgade kallas *överkontrollera*.

Icke-ledarskap

Låt-gå-ledarskap innebär till exempel att man låter bli att ta ställning i viktiga frågor, att man är likgiltig och undandrar sig ansvar, att man är frånvarande när man behövs, att man hittar anledningar att dra sig undan när beslut skall fattas och så vidare.

Relationer mellan ledarstilarna

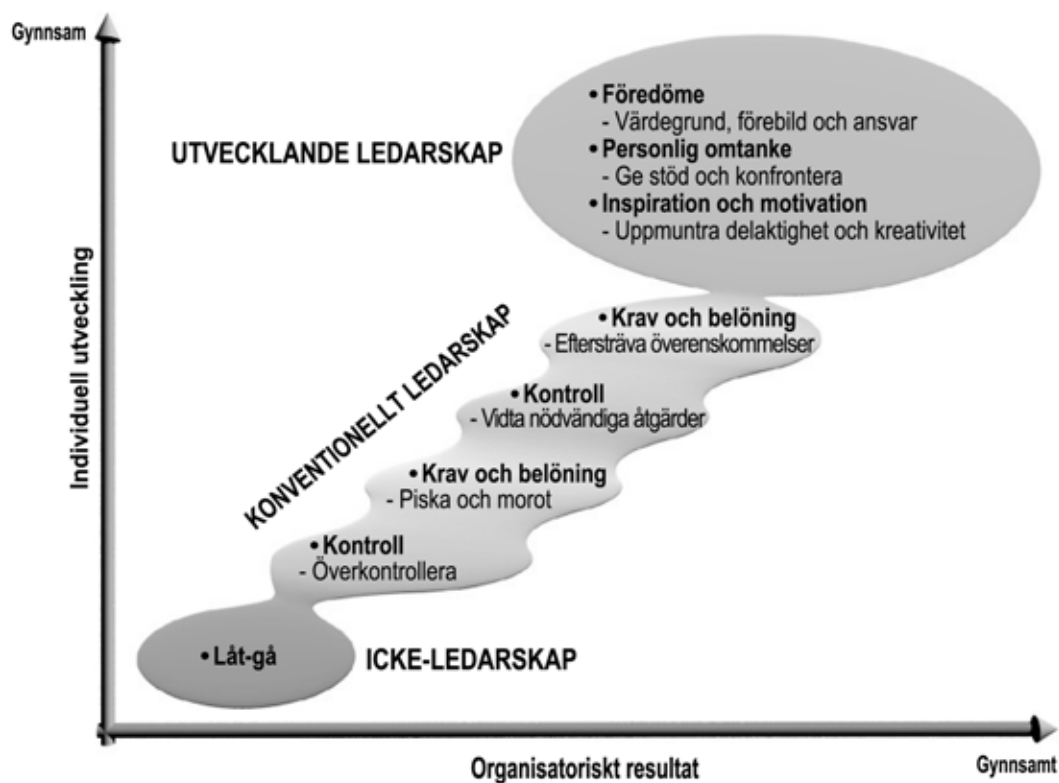
Utvecklande ledarskap och konventionellt ledarskap kan uppfattas som komplementärer snarare än motsatser. Ett gemensamt inslag är att båda är inriktade på måluppfyllelse. En skicklig, villkorligt belönande ledare kan vara framgångsrik i en stabil organisatorisk miljö (Bass, 1985).

Det finns emellertid en avgörande skillnad mellan utvecklande och konventionellt ledarskap. Denna har att göra med hur medarbetarna motiveras. Den konventionella ledaren använder mer av piska och morot. Han eller hon hänvisar oftare till plikter och skyldigheter, lag och föreskrifter än till gemensamma värderingar, mål och intressen. Det får ofta till följd att medarbetarna utför sina uppgifter men att de inte känner någon större motivation att anstränga sig utöver detta. Målet och måluppfyllelsen är förbehållet ledaren. Den utvecklande ledaren får däremot medarbetarna att omfatta samma långsiktiga mål som han eller hon själv har. Drivkraften i arbetet kommer därför inifrån medarbetarna själva.

Hur ser då sambanden ut mellan olika ledarstilar å ena sidan och organisationens effektivitet och medarbetarnas arbetstillfredsställelse å den andra? Bass (1997, 1999) summerar forskningen och redovisar följande rangordning:

1. utvecklande ledare
2. ledare som använder krav och belöning
3. ledare som använder ett kontrollerande ledarskap
4. låt-gå ledare

Howell och Avolio (1993) konstaterar att med ett ledarskap som präglas av krav och belöning kan man, när det fungerar bra, nå de mål man kommit överens om. Med ett utvecklande ledarskap kan man komma längre. Resultatet bekräftas i två välgjorda studier i militära sammanhang (Dvir et al., 2002; Bass et al., 2003). Det förda resonemanget illustreras i figur 2.



Figur 2. Ledarstilar (Larsson, 2003a).

Modellen bygger på en kombination av de redovisade ledarstilarna och är inspirerad av den modell som upphovsmännen (Avolio, 1999; Avolio & Bass, 1991; Bass, 1998) benämner "A Full Range of Leadership Model". På svenska har vi valt uttrycket "ledarstilar" (se figur 2). Modellen placerar in olika typer av ledarstilar i ett koordinatsystem med axlarna Organisatoriskt resultat och Individuell utveckling. Den beskriver en relation mellan olika typer av ledarbeteenden, där ledare skiljer sig åt genom att de uppvisar olika *frekvenser av dessa beteenden*. Modellen skall därför inte uppfattas som en typologi, som delar in ledare i olika kategorier. Alla ledare använder de olika stilarna i större eller mindre grad. Situationens krav spelar självfallet en stor roll. För att undvika olyckor vid rökdykning kan exempelvis ett aktivt kontrollerande ledarskap (delfaktorn vidta nödvändiga åtgärder) vara det enda försvarbara.

Specialfallet beslutsfattande

Beslutsfattande utgör en viktig del av ledarskap. Det finns också en rikhaltig forskning på området. Jag begränsar denna framställning till kortfattade redovisningar av två dominerande modeller. Den ena bygger på att vi gör rationella överväganden och val. Man söker en *rationell optimering* utifrån givna förutsättningar. Upphovsmän till denna modell är Janis och Mann (1977).

Den andra modellen är utvecklad av Klein (1989, 1993) och lyfter fram *igenkännande* som det avgörande vid beslutsfattande. Fylligare presentationer av de två beslutsmodellerna återfinns i Larsson (2003b) och Larsson och Lajksjö (2003).

Rationell optimering

Janis och Mann (1977) betraktar beslutsfattande som en process som fordrar en rad överväganden innan beslutet kan fattas. Utifrån studier av beslutsfattande i olika sammanhang har de formulerat en *ideal modell* av de steg som kännetecknar effektiva beslutsfattares (det vill säga de som når en hög grad av måluppfyllelse) agerande. Denna sekventiella modell, inklusive de *nyckelfrågor* beslutsfattaren bör ställa sig själv under olika faser av beslutsprocessen, sammanfattas nedan. Ett par modifieringar av underordnad betydelse har gjorts för att kunna presentera modellen på ett översiktligt sätt.

STEG VID BESLUTSFATTANDE

STEG	NYCKELFRÅGOR
1 Värdering/bedömning av situationen förut eller måste något förändras?	Är riskerna låga om jag fortsätter som
2 Överblick över mål	Vilka övergripande och underordnade mål har jag i den här situationen?
3 Överblick över handlingsalternativ	Har jag tillräckligt bemödat mig om att finna olika handlingsalternativ?
4 Värdering av alternativen	Vilket alternativ är bäst? Har jag omsorgsfullt vägt positiva och negativa konsekvenser av varje alternativ? Har jag bemödat mig om att rationellt söka efter och värdera all tillgänglig information, inklusive expertomdömen som går stick i stäv med vad jag intuitivt föredrar?
5 Försiktighetsåtgärder innan beslutet offentliggörs	Skall jag offentliggöra mitt beslut i detta skede och förankra det alternativ jag bedömer som bäst? Har jag tillräckligt noga övervägt hur jag skall klargöra och försöka förankra det alternativ jag valt? Har jag upprättat handlingsplaner för att möta tänkbara negativa reaktioner?
6 Tillkännagivande av beslut	

Figur 3. Sammanfattning Janis och Manns (1977) modell av beslutsfattande (från Larsson, 2003b).

Igenkännande

Larsson och Lajksjö (2003) sammanfattar beslutsmodellen på följande sätt (s. 246-247).

Den typ av beslutsfattande som Klein (1993) funnit i sina studier benämner han ”*recognition-primed decision making*” (RPD), beslutsfattande grundat på *igenkännande*. Erfarna och framgångsrika beslutsfattare använder sin erfarenhet för att finna bekanta drag i en situation. Den områdesspecifika kunskapen har härvid en avgörande betydelse. Den ger beslutsfattaren ledtrådar till vilken typ av situation det rör sig om, vilka mål som går att uppnå, vad man kan vänta sig i nästa skede och vilka åtgärder som lämpar sig i en viss situation. Erfarna beslutsfattare behöver därför inte pröva samtliga tänkbara handlingsalternativ. Klein (1989, 1993) hävdar att igenkänningsstrategier används i cirka 50–80 procent av alla beslut som fattas av erfarna ledare. Detta gäller även för mer komplexa beslut. Ju längre erfarenhet beslutsfattaren har, desto sannolikare är det att besluten fattas på det beskrivna sättet. Ytterligare omständigheter som bidrar till en ökad användning av RPD-beslut är tidspress och osäkra betingelser.

Beslutsprocessen består av tre faser: (1) igenkännande av situationen, (2) seriell bedömning av handlingsalternativen och (3) mental simulering (Klein, 1993; Lipshitz, 1993). I den första fasen använder beslutsfattaren sin erfarenhet för att klassificera situationen som typisk eller ny. Är den typisk leder det till välkända och väl inövade handlingar. Situationer som tolkas som nya måste angripas på annat sätt. För att kunna känna igen dessa måste beslutsfattaren hitta ledtrådar till vilken typ av situation det rör sig om. Det är viktigt att finna en rimlig förklaring till vad som ligger bakom händelserna, hur de utvecklats, och vad som troligen kommer att hända. Dessa indikatorer styr beslutsfattarens agerande.

I nästa fas gäller det att välja en lämplig handling. Alternativen bedöms ett och ett. Så snart beslutsfattaren gjort sitt val är det dags för den tredje fasen: den mentala föreställningen. Beslutsfattaren ser i fantasin vad som kommer att hända om handlingen genomförs med de förutsättningar som råder. Vilka fallgropar finns det? På vilka sätt kan handlingsalternativet varieras eller modifieras för att minimera risker eller olägenheter? Om handlingsalternativet i den mentala föreställningen inte förefaller ändamålsenligt går beslutsfattaren vidare till ett alternativ som förefaller värt att granska närmare och prövar detta på likartat sätt i mentala föreställningar. Hittas på detta sätt inget bra alternativ tvingas beslutsfattaren sannolikt välja det minst dåliga.

Erfarna och oerfarna beslutsfattare skiljer sig åt. När den erfarna beslutsfattaren är eftertänksam och analytisk, är det för att bättre förstå situationen. Oerfarna beslutsfattare ägnar däremot sin tankemöda åt vilket handlingsalternativ de skall välja (Klein, 1989). De erfarna kan i regel snabbt skaffa sig en uppfattning om hela situationen, medan noviserna bara ser några delar. De erfarna anar hur de olika elementen hör ihop och påverkar varandra. De kan förstå hur en situation har utvecklats och hur den sannolikt kommer att utvecklas (Klein, 1989). Kleins modell är en processmodell. Den beskriver beslutsfattande som en serie av sekvenser. Den är också deskriptiv. Det innebär att den inte säger något om hur beslut *borde* fattas. Den beskriver endast hur erfarna, professionella kvinnor och män faktiskt beslutar inom sina områden (Lipshitz, 1993).

Specialfallet uppdragstaktik

”Uppdragstaktik” diskuteras ofta i samband med ledning av räddningsinsatser (se kapitel X, Y och Z). Företeelsen har ett militärt ursprung och i detta kapitel presenteras detta, liksom aktuell ledarskapsforskning i militära sammanhang. Den följande texten är hämtad ur Larsson (under tryckning). I slutet av kapitlet berörs uppdragstaktik på nytt i samband med mitt försök att relatera resultat från ledarskapsforskning till Fredholms (se kap. X) kategorisering av olyckors olika komplexitet.

Militär drill kan härledas till den dominerande taktiken från mitten av 1600-talet till mitten av 1800-talet. Det var en kultur som präglades av ordning – en kultur som fortfarande är stark i flertalet militära organisationer (Lind, 1993). Under 1800-talet växte en annan typ av krigföring fram i den tyska armén, en krigföring vi nu kallar manöverkrigföring. Lind (1993) skriver:

I termen ”manöverkrigföring”, refererar manöver till en hel typ av krigföring, en som inte bara karakteriseras av rörelser i relation till fienden för att vinna läges fördel, utan också – och ännu mer – att röra sig fortare än fienden, att besegra honom genom ett överlägset tempo. (S. 4, Larssons, under tryckning, översättning.)

Den tyska traditionen kan åtminstone härledas tillbaka till Fredrik den store. Han betonade två aspekter som sedermera blivit nyckelbegrepp inom manöverkrigföring: snabbhet och villighet att ta risker. En annan tidig föregångsman var preussaren Helmut von Moltke. När han gav sina order målade han upp en bild av vad han ville åstadkomma och förlitade sig sen på att officerarna och soldaterna skulle göra vad som behövdes för att uppnå detta mål (Gudmundsson, 1993).

Närbesläktad innehållsligt var den tyska traditionen med jägarförband. Dessa utgjordes inledningsvis av av skogsmän i underofficersställning. Deras framgångar förklaras i stor utsträckning av att enskilda soldater och unga befäl gavs stor självständighet och stort taktiskt ansvar (Gudmundsson, 1993).

Lind hävdar att manöverkrigföring förutsätter en fundamental förändring av den militära kulturen – från en kultur av ordning till en kultur som kan anpassa sig till, använda och skapa oordning. Begrepp som samordning är exempelvis svårförenliga med manöverkrigföring eftersom krig till sin natur präglas av oordning.

Manöverkrigföring innefattar en radikal decentralisering av makt. Detta är lätt att förstå när man betänker att det huvudsakliga medlet är tempo. Högt tempo förutsätter att beslut kan fattas på lägsta möjliga nivå snarare än att information först skall passera upp genom hierarkin innan beslut förmedlas ned samma väg. OODA-looparna (observing, orienting, deciding & acting) går med andra ord snabbare.

Hur får man då manöverkrigföring att fungera? Här hämtas impulserna från två tyska begrepp: *Auftragstaktik* och *Schwerpunkt*. Vi börjar med uppdragstaktiken. Denna innebär att underställda informeras om vilka resultat de skall uppnå. Sedan får de själva bestämma hur de skall gå tillväga. Ordern anger således vad, inte hur. I praktiken får den underställda vanligtvis två referenspunkter. Den ena är chefens övergripande mål och den andra är den underställdas specifika uppdrag uttryckt i resultat termer (Gudmundsson, 1993).

Uppdragstaktik förutsätter att överordnade kan ge tydlig information om det önskade resultatet (målet) liksom om vilka begränsande ramar som gäller. Det förutsätts också att de underställda har ett stort mått av självdisciplin när de ges fria händer att utföra uppdraget. Observera kulturskillnaden här, den gamla ordningen byggde på påtvingad disciplin, den nya på en inre självdisciplin.

Det andra tyska centrala begreppet för manöverkrigföring – *Schwerpunkt* (tyngdpunkt) – handlar om att koncentrera ansträngningarna för att nå ett avgörande resultat. I grunden är detta en ”orättvis” metod. När en chef är ”rättvis”, delar han eller hon ut uppdrag och resurser lika till alla. När man koncentrerar ansträngningarna – bygger en *Schwerpunkt* – ”toppar man laget” utan rättvisehänsyn för att optimera chanserna att nå målet. En av de viktigaste chefsuppgifterna är därför att kunna prioritera och välja ut rätt fokus för en avgörande insats (Gudmundsson, 1993).

Vad säger då forskningen om manöverkrigföring och uppdragstaktik? Den holländske forskaren Ad Vogelaar har i tre studier undersökt hur uppdragstaktik tillämpats då holländska trupper medverkat i internationella uppdrag (UNPROFOR 1992-1995, IFOR 1995 och SFOR 1996). Resultaten blev mycket olika för de tre tillfällena och tycks alla vara relaterade till ledarskap. Högsta ledningens rädsla för förluster tycks vara en hämsko för initiativ och självständiga beslut på lägre nivåer (jämför Fredrik den stores tes om villighet att ta risker). Rollen som ”tredje part” vid fredsbevarande insatser kan utgöra ett annat hinder. Som sådan förväntas man inte ta ställning i konflikten och ge de olika parterna lika stor uppmärksamhet. Samtidigt är det lätt att provoceras till att bli indragen i konflikter som ligger utanför det egna ansvarsområdet. Detta gör att regler och restriktioner även i dessa frågor i alltför hög utsträckning utformas på central nivå (Vogelaar, 1998; Weibull, Enander & Johansson, 2003).

Sammanfattningsvis finns det således mycket som kan urholka uppdragstaktikens idé, och därmed också enheternas motivation och initiativkraft. Den svenska försvarsmakten har sedan länge bekant sig till denna ledningsmodell. Svenska officerare och soldater har ofta mött internationell uppskattning för sitt uppträdande och självständiga handlande, även i svåra situationer. Icke desto mindre finns i de enkäter och intervjuer som besvarats av värnpliktiga och befäl som tjänstgjort i Bosnien-Herzegovina och Kosovo, många inslag som stöder Vogelaars resultat. Det gäller alltifrån olycklig inblandning av högre befäl via telekommunikation i kritiska situationer, till oro för tillrättavisningar efter självständiga beslut och handlingar (Johansson, 2001; Wallenius, Johansson & Larsson, 2002).

Individkaraktäristika

Ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap pekar ut tre typer av grundläggande individuella förutsättningar för ledarskap (figur 1); fysiska, psykiska och livsåskådningsrelaterade. Det finns en rikhaltig litteratur inom dessa områden (se Larsson & Kallenberg, 2003, för förslag). Intresserade läsare uppmanas därför att på egen hand fördjupa sina studier inom dessa ämnesområden. Avsnittet om individkaraktäristika begränsas därför till en kortfattad presentation av en särskilt angelägen del ur ett ledarskaps-perspektiv – fenomenet situationsförståelse.

Specialfallet situationsförståelse

Begrepp som gemensam rollbaserad lägesuppfattning, rollbaserad lägesbild, behovsbaserad lägesbild och situationsförståelse används flitigt i skrifter och debatt kring nätverksbaserad hantering av stora olyckor och katastrofer. Den vanligaste motsvarigheten på engelska språket torde vara *situation awareness* (SA).

Kognitiv psykologi spelar en central roll i befintlig litteratur kring SA. Delar av dessa skrifter kommer att summeras i det följande. Perspektivet medför att begrepp som perception, minne och mentala modeller kommer i fokus. Forskning grundad i detta perspektiv har tveklöst mycket att tillföra begrepp som SA. Denna forskning har dock, liksom all annan forskning, betydelsefulla begränsningar. Jag kommer här att driva tesen att ett stressteoretiskt perspektiv, framförallt Lazarus (1991, 1999) så kallade kognitivt-fenomenologiska ansats, kan ge värdefulla komplement i flera avseenden. Detta perspektiv redovisas mer ingående längre fram i kapitlet. Texten här kring situationsförståelse bygger främst på Larsson (2003c)

En av de ledande forskarna på området har föreslagit följande definition av "Situation awareness" (Endsley, 1988): "Situational awareness is the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future" (s. 97).

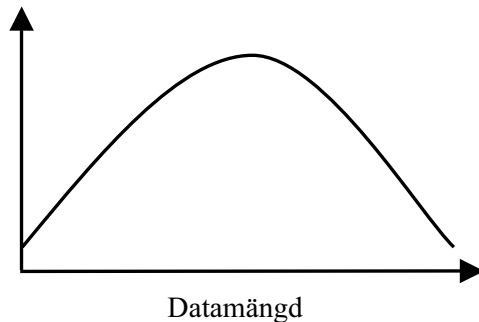
I en annan skrift (Endsley, 1999) ges exemplifieringar av vad dessa begrepp kan innebära i militära sammanhang för en enskild soldat – dessa återges i tabell 1.

Tabell 1. Exempel på SA krav på en enskild infanterisoldat (fritt ur Endsley, 1999, Larssons (2003c) översättning).

Nivå 1 – Varseblivning	Nivå 2 – Förståelse	Nivå 3 – Förutsägelse
* Lokalisering	* Fienden	* Förutse fiendens agerande
- själv	- aktiviteter	* Förutse egna styrkors ge agerande
- kamrater	- svagheter	
- egna enheter	- sammansättning	
- fienden	* Egna styrkor	
- icke kombatanter	- förmågor	
* Terräng/hinder	* Uppgiftens betydelse	
* Order från chefer	* Tid för nästa uppgift	
	* Avvikelse från plan	
	* Avvikelser från det förväntade	
	* Bästa vägen över terrängen	
	* Tilltro till information	

De olika nivåerna i tabell 1 skall förstås så att varseblivning är en nödvändig betingelse för förståelse, som i sin tur är ett nödvändigt villkor för förutsägelse.

Teknologins potentiella betydelse för SA illustreras i figur 4 nedan. Upp till en optimal nivå kan data från egna observationer, från andra personer och från tekniska hjälpmedel öka individens SA genom att osäkerheter reduceras. Erhålls data utöver denna nivå kan emellertid en ny form av osäkerhet uppstå på grund av överbelastning av data.



Figur 4. Hypotetiskt samband mellan datamängd och SA (ur Ford, 1999).

SA på grupp- och organisationsnivå

Individuell SA är en sak, gemensam SA (shared mental model) inom en grupp eller organisation är en annan. Även om kraven på SA till stor del kan överlappa varandra för individer på olika vertikala, horisontella och rumsliga positioner i en organisation, så är det också rimligt att anta att det finns skillnader. En lokal insatsledare kan till exempel vara medveten om mycket som är för detaljerat och situationsspecifikt för att vara av intresse för insatsledaren på länsnivå. Den sistnämnda kan i sin tur vara medveten om många detaljer i den större lägesbilden som ligger utanför den lokala befälhavarens ansvarsområde. En kritisk fråga blir därför var aktörerna drar dessa gränser – vad man för vidare och vad man behåller för sig själv. Utelämnande av betydelsefull information (antingen uppåt eller nedåt i hierarkin) kan leda till förödande SA olikheter. För mycket information kan medföra överbelastning och försämrade SA (jämför figur 4). Frågan kompliceras av att det inte enbart handlar om en rätt- eller felbedömd optimering av lämpligt informationsutbyte. Uppgifterna på högre hierarkiska nivåer ställer högre krav på abstraktionsförmåga hos rollinnehavaren (Jaques, 1976; Mintzberg, 1973). Högre chefer måste därför kunna översätta lägre chefers information till en nivåadekvat abstraktionsnivå (Gould, 1986).

Grupper och organisationer som har övat och arbetat tillsammans har en fördel över de som inte gjort detta. De har kunnat bygga upp gemensamma mentala modeller inte bara över omgivningen, utan också över varandra. Härigenom kan de snabbare komma fram till en delad förståelse av betydelsefull information och uppnå överlägsen teamkoordination (Bolstad & Endsley, 1998, 1999). Utifrån en forskningsöversikt redovisar Endsley et al. (2000) ett antal faktorer som påverkar team SA. Dessa presenteras i tabell 2.

Tabell 2. Faktorer som påverkar kvaliteten hos team SA (fritt ur Endsley et al., 2000, Larssons (2003c) översättning).

Effektiva team SA processer	Ineffektiva team SA processer
Gruppmedlemmarna checkar upp varandra hela tiden, bekräftar bilden hos varandra inför varje steg	SA är ett svart hål - en medlem leder iväg de andra åt fel håll
Gruppen samverkar aktivt för att få information från varandra	Det ingår inte som en gruppnorm att dela viktig information
Prioriterar uppgifter, förbereder sig för oväntade händelser (skapar en gemensam mental modell), gör planer för hur de skall återförenas om de kommer ifrån varandra	Prioriterar ej, varje medlem går sin egen väg, tappar bort det övergripande målet
Gruppnorm att ifrågasätta sig själva och varandra	Förbereder sig ej för att ifrågasätta antaganden
Ledaren skapar utrymme för alla att dela information; explicitgöra planer, avsikter och strategier; begrunda fler möjligheter; och delge fler varningar eller förutsägelser till gruppen	”Group-think” – ovilja att ifrågasätta gruppens konsensus eller en stark ledare, vilket medför att viktig information och synsätt ej delas
Gruppen utvecklar en gemensam förståelse av situationen innan man börjar titta efter lösningar	Ovilja att delge ny information som ett led i att försöka bibehålla sammanhållning
Gruppen agerar för att försäkra sig om att alla medlemmar förstår mål, planer, roller och funktioner (explicit tydliggjorda)	Felaktiga antaganden om att de andra delar ens åsikt och mål
Gruppmedlemmarna agerar för att kompensera eller hjälpa andra medlemmar som är överbelastade eller har problem	Relevant information från medlemmar med lägre rang förkastas
Gruppen lyckas undvika att låsa fast sig vid ett specifikt perspektiv genom att beakta såväl kort- som långsiktiga aspekter	Delade missuppfattningar, baserade på likartade men felaktiga erfarenheter

Kritisk värdering

Redovisningen av befintlig forskning kring SA leder fram till tre övergripande reflektioner. Den första avser beröm till det omfattande kunnande på området och den välgjorda sammanställning som gjorts av Endsley et al. (2000) på uppdrag av U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Även om deras ansats kan kritiseras (se nedan) så är det uppenbart att deras kunskapsbas är av stort värde för fortsatt egen forskning – vi behöver inte starta från scratch.

En andra övergripande reflektion är att betydande delar av den presenterade SA forskningen känns som ”old wine in new bottles”. Samma typer av psykologiska och sociala fenomen finns beskrivna i litteraturen utifrån andra perspektiv och därmed med andra benämningar. Ett tydligt exempel på detta är redovisningen av faktorer som påverkar kvaliteten hos team SA (se tabell 2). De faktorer som nämns återfinns sedan flera decennier som standard i välskrivna socialpsykologiska läroböcker om grupperns fungerande.

Den tredje övergripande reflektionen bygger vidare på den andra och innebär att den redovisade forskningen har en kognitiv slagsida. Nödvändiga kopplingar till motivation och emotion saknas, liksom till aktörernas sociala sammanhang, deras kultur och historia. Ett försök att lyfta fram några av dessa aspekter görs i det följande avsnittet.

SA utifrån ett psykologiskt stressperspektiv

Detta avsnitt förutsätter en viss förtrogenhet med den generella psykologiska (kognitivt-fenomenologiska) stressteori som utvecklats av Lazarus med kollegor (Lazarus 1966, 1991, 1999; Lazarus & Folkman, 1984; se ett senare avsnitt i kapitlet). Avsnittet innehåller ett urval av begrepp ur Lazarus teori som jag anser ha relevans för fenomenet SA.

Tolkning vs kunskap

Kunskap och tolkning utgör två skilda kognitiva aktiviteter. *Kunskap* kan vara medveten och verbaliserbar, men den kan också vara ”tyst” och omedveten. Den kan vara elementär, konkret och avgränsad eller komplex, abstrakt och vid. Kunskap kan också vara korrekt eller felaktig (Lazarus, 1991).

En annan typ av kognitiv aktivitet är *tolkning* (eng. appraisal). Tolkning är en ständigt pågående kognitiv process där betydelsen av det som händer värderas. Tolkningen är en process där det skapas en subjektiv mening med en situation, en ”psykologisk situation” (”sanningen i betraktarens ögon”).

Kunskap kan beskrivas som det emotionellt neutrala kognitiva material varifrån den subjektiva, personliga meningen formas. Det kognitiva materialet är ingen tolkning förrän en värdering har gjorts av dess betydelse för den egna statusen. Enbart kunskap resulterar inte direkt i en emotionell reaktion. För att känslor skall uppstå krävs tolkningen, där det görs en värdering av om det som händer är hotfullt eller gynnsamt (Lazarus, 1991).

Kunskap och tolkning kan betraktas som två olika aspekter av en omedelbar kognitiv process som temporalt är svåra att hålla isär, men som kvalitativt sett är olika. Det är således svårt att betrakta skeendet som sekventiellt. Tolkningsprocessen sker både på ett medvetet och förmedvetet plan. Den sistnämnda är automatisk och blixtnabb och sker utan viljestyrd reflektion (Lazarus, 1991; jämför Shalits (1983) mer detaljerade och sekventiella modell, liksom Larssons och Starrins (1984) kritik av denna).

Det förda resonemanget har flera konsekvenser. En första handlar om att omvandling av objektiva data till en inre representation av dessa inte kan ses som en process med ett objektiva förutsägbart resultat. Förmedvetna och medvetna primära och sekundära tolkningsprocesser kan påverka hur en given stimuluskonfiguration upplevs. Att olika aktörer har tillgång till samma data utgör således ingen garanti för att de skall uppfatta situationen på samma sätt.

En andra konsekvens är att det psykologiska stressperspektivet tydliggör hur emotioner kan förstås i sammanhanget. Situationer som tolkas som hotfulla kommer att väcka negativa känslor (till exempel rädsla eller vrede). En kognitiv bemästringsprocess initieras ("coping"). Är känslorna starka krävs mycket "processorkraft" för att bemästra dem, vilket kan reducera förmågan till tankemässig och beteendemässig hantering av situationen.

En tredje konsekvens är att motivationens roll tydliggörs. Lazarus och Folkman (1984) talar här om "patterns of commitments" och belyser hur tolkningsprocessen kan påverkas på olika sätt av vår vilja och vår inre värdehierarki. Ett första sätt är att vår värdehierarki påverkar vilka sammanhang vi engagerar oss i och vilka vi struntar i. En person som är starkt motiverad att påverka sin organisations framtid kommer till exempel att engagera sig mer i målsättningsdiskussioner än en som mest går och inväntar en förestående pensionering.

Vår värdehierarki påverkar också tolkningsprocessen genom att den inverkar på vår "cue-sensitivity" inför olika stimuli. Vi tenderar att vara mycket mer lyhörda för sådant som kan tänkas påverka saker som är av stor betydelse för oss, än för sådant som kan tänkas påverka saker som vi är mer likgiltiga inför. Av detta skäl kan exempelvis brandförmannen A tidigt registrera ett möjligt problem med kårens dykutrustning som han eller hon upplever som "sin baby". Förmannen B däremot registrerar inte alls detta hot eftersom dykutrustningen inte är lika viktig för honom eller henne. Vår inre värdehierarki gör oss således olika psykologiskt känsliga beroende på vad som står på spel i en given situation. Ju större värde vi upplever stå på spel, desto lyhördare och känsligare blir vi.

En fjärde konsekvens av det psykologiska stressperspektivet är att omgivningsfaktorerers betydelse för tolkningsprocessen tydliggörs. Lazarus och Folkman (1984) betonar att en given tolkning alltid är en produkt av ett samspel mellan individ- och omgivningsfaktorer. Exempel på omgivningsförhållanden är gruppnormer och organisationskultur. Medlemmar i en given profession, till exempel brandingenjörer, kan genom sin yrkessocialisation bli benägna att uppfatta en given situation på ett annorlunda sätt än personer med en annan bakgrund, till exempel brandmästare eller utomstående.

Sammanfattningsvis, det psykologiska stressperspektivet pekar på följande: (1) en situation uppfattas inte bara objektivt, den tolkas subjektivt, (2) emotioner och deras potentiella inverkan på beslutsfattande och agerande synliggörs, (3) betydelsen av vår inre värdehierarki och motivation för hur ett skeende tolkas tydliggörs samt (4) detsamma gäller för betydelsen av omgivningsförhållanden som till exempel yrkessocialisation och gruppnormer.

Om vi återvänder till SA och dess tre komponenter varseblivning, förståelse och förutsägelse förefaller det vara uppenbart att en "cold cognition only" modell är otillräcklig. De förhållanden som belysts i detta avsnitt inverkar på vad som varseblivs, hur det förstås och vilken innebörd man förväntar sig att det kan ha för framtiden.

Därmed lämnar jag boxen Ledarkarakteristika i Ledarskapsmodellen (figur 1) och övergår till området Omgivningskarakteristika.

Omgivningskaraktistika

Ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap pekar ut tre omgivningsförhållanden som är centrala för förståelse av ledarskap (se figur 1). Det är den grupp man leder, den organisation denna grupp ryms inom och den omvärld organisationen befinner sig i. Det finns ånyo en rikhaltig litteratur att hänvisa till som belyser dessa delar (för förslag, se Abrahamsson & Andersen, 1998; Bélanger et al., 1999; Danielsson, 2002; Danielsson, Blomgren & Johansson, 2003). Jag övergår därför till ett resonemang om stress och dess inverkan på ledarskap.

Stress och dess inverkan på ledarskap

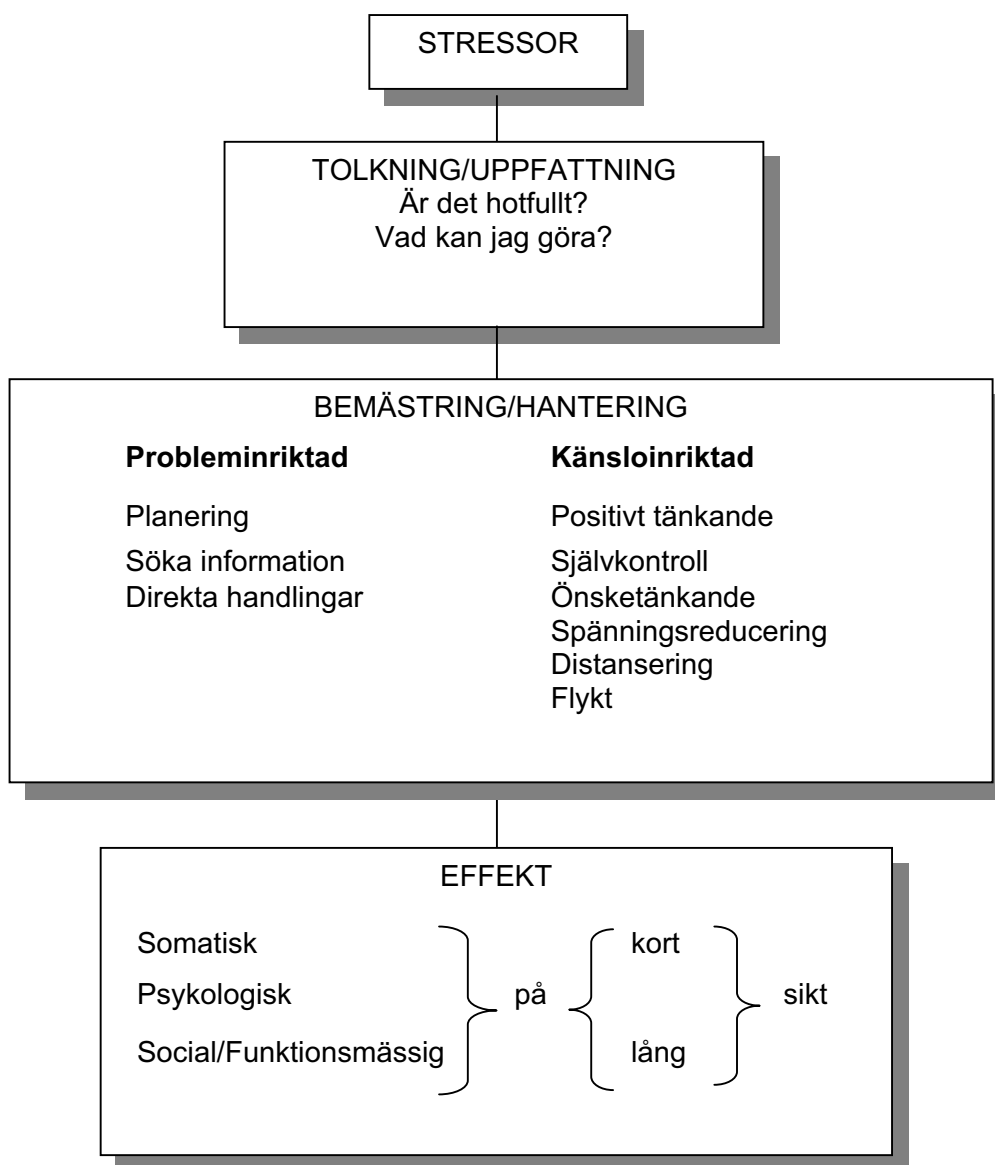
I förhållande till ”normala” situationer där man har att utöva ledarskap utmärks ett olyckskeende av bland annat följande två villkor: (1) man skall hantera en situation där människor befinner sig i någon form av kris och (2) hanterande enheter och organisationer kan också råka i kris men måste ändå fortsätta sin verksamhet (Fredholm, 2003). Ledarskap vid räddningsinsatser kommer därför mer eller mindre att präglas av *stress*.

En psykologisk stressmodell

Stressteori rymmer i sig flera olika inriktningar. Utgångspunkten i detta kapitel utgörs av den i huvudsak psykologiska modell som utvecklats av den amerikanske forskaren Lazarus med kolleger under de senaste decennierna (Lazarus, 1966, 1991, 1999; Lazarus & Folkman, 1984). En kortfattad presentation av denna tankesystem görs i det följande. Texten är hämtad ur Larsson och Setterlind (1994/2002).

”Sanningen bor i betraktarens öga” är en central tes inom stressteorin. Med detta menas att vi måste skilja mellan den yttre ”objektiva” verkligheten och den inre representationen av denna verklighet. Vår bild av yttrevärlden byggs upp genom våra sinnesintryck. Det vi ser, hör, känner, luktar och smakar omvandlas i hjärnan till en slags spegelbild av den yttre världen. Men, och detta är viktigt, denna inre bild byggs inte upp automatiskt som en perfekt avbild av den yttre verkligheten. Vi tillskriver yttre skeenden en subjektiv innebörd och mening. Olika personer kan uppfatta en och samma händelse helt olika på grund av att de har olika läggning och livserfarenheter och befinner sig i olika livssituationer. Dessa orsaksfaktorer skall vi strax återvända till. Den centrala tanken är att när vi formar vår bild av världen, *tolkar* vi den. Det som uppfattas som en stressor av en person behöver inte upplevas på samma sätt av en annan. Sanningen bor i betraktarens öga. För att förstå stress som ett individuellt fenomen är det därför nödvändigt att förstå den enskildes tolkning av potentiella yttre och inre stressorer.

Tolkningen av en given situation kan göras förmedvetet på bråkdelar av en sekund eller medvetet och omsorgsfullt. (Det engelska begreppet är ”*appraisal*”. Svenska ord som tolkning, bedömning eller värdering är inte helt lyckade då de antyder att det måste handla om en process som tar tid och kräver eftertanke.) Tolkningsprocessen innefattar två grundfrågor, vilka är beroende av varandra. Den första fråga man intuitivt ställer sig när man möter en ny situation är: ”Är det hotfullt”? (primär tolkning). Den andra frågan är: ”Vad kan jag göra?” (sekundär tolkning). En och samma händelse uppfattas som olika hotfull beroende på vilka handlingsalternativ som står till buds. Enligt Lazarus och Folkman (1984) kan en individ tolka en situation som irrelevant, gynnsam/positiv eller stressfylld. Om den tolkas som stressfylld kan den vidare tolkas som utmanande, hotfull och/eller som övermäktig. Samtidigt börjar vi omedelbart att både medvetet och omedvetet försöka bemästra den. Ansträngningarna att bemästra situationen fyller två funktioner. För det första försöker vi att påverka själva problemet, så kallad *probleminriktad stresshantering*. För det andra försöker vi påverka de känslor som väcks, till exempel rädsla eller vrede, så kallad *känslolinriktad stresshantering*. Båda dessa former av bemästring äger rum parallellt (se figur 5).



Figur 5. Effekten av en stressor är beroende av individens tolkning och bemästring.

Probleminriktad stresshantering innefattar förmågan att söka efter information, att analysera problem och att finna lösningar som är genomförbara. Att kunna laga en punktering är ett exempel. Att som chef kunna strukturera en omfattande uppgift är ett annat. Förmågan att lösa problem utvecklas genom våra erfarenheter och beror bland annat på allmän begåvningsnivå.

Social förmåga är en annan aspekt av probleminriktad stresshantering, som innefattar förmågan att kommunicera och samverka med andra på ett lämpligt och effektivt sätt. Social förmåga underlättar problemlösning i mänskliga relationer och ger individen större kontroll över dessa. En person som har en god social förmåga kan snabbt lösa konflikter och förebygga stressreaktioner. En socialt oskicklig person däremot förvärrar däremot ofta konflikter genom sitt agerande.

Forskningen visar på flera olika sätt att bemästra de känslor som väcks i en stressfylld situation, så kallad *känslolinriktad stresshantering*. Vi skall kort beskriva några av de vanligaste sätten.

Positivt tänkande innebär att man intalar sig själv saker som gör att man kan hålla humöret uppe. Självkontroll betyder att man medvetet lägger band på aggressiva impulser. Spänningsreducering kan uppnås bland annat genom djupandning. Önsketänkande innebär ett orealistiskt underskattande av risker. Distansering kan ta sig uttryck i att man tar en paus och ägnar sig åt något helt annat en stund när man märker att koncentrationsförmågan börjar svikta. Flykt innebär att en stressad chef smiter från ledningsansvaret inför en svår uppgift för att i stället gå in och agera på en detaljnivå som han eller hon behärskar. I verkligheten använder alla som hamnar i stressfyllda situationer en blandning av problem- och känsloriktad stresshantering.

Akuta stressreaktioner

Den akuta stressreaktionen omfattar ”hela människan” (se Ekman & Arnetz, 2002; Währborg, 2002, för fördjupningar). De *fysiologiska förändringarna* inkluderar främst reaktioner hos det icke viljestyrda (autonoma) nervsystemet, hormonsystemet och immunsystemet. Kroppen försätts i ett alarmtillstånd genom att bland annat stresshormonerna adrenalin och noradrenalin utsöndras i blodet. Detta tillstånd kännetecknas av bland annat ökad hjärtfrekvens, förhöjt blodtryck och muskulär spänning. Kroppens resurser mobiliseras för att kämpa eller fly.

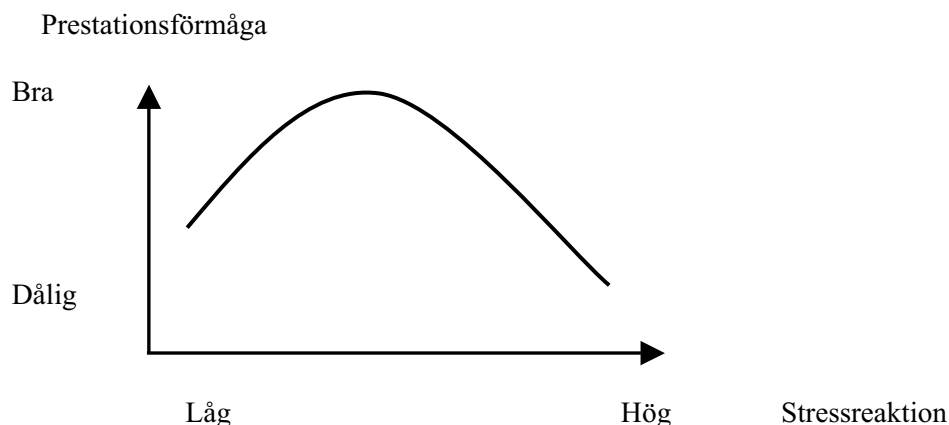
Stressreaktionen innefattar även *motoriska förändringar* såsom ökad muskelspänning, vilken kan leda till darrningar, stela och ryckiga rörelser, talstörningar och förändrad kroppshållning.

Stressreaktionen består även av *förändrad tankeverksamhet*. Den påverkar funktioner som varseblivning, bedömning, problemlösning och social anpassning. Vanliga exempel under hög akut stress är tendenser:

- att generalisera utifrån en liten mängd data
- svårigheter att överblicka och värdera stora mängder data
- att dra förhastade slutsatser
- att överskatta eller underskatta problem
- att tappa nyanser, att tänka antingen–eller.

Stressreaktioner innefattar även *känslor*, såsom obehag, rädsla, ångest, vrede, skam och skuld.

Akuta stressreaktioner skall inte uppfattas som enbart negativa. De har ett klart ”överlevnadsvärde” vilket framgår av figur 6, som illustrerar sambandet mellan den akuta stressreaktionens styrka och mänsklig prestationsförmåga.



Figur 6. Samband mellan stressreaktionsstyrka och prestationsförmåga.

Figuren visar att stress har både positiva och negativa effekter och att prestationsförmågan är högst vid ”lagom” stressnivå. Detta gäller för såväl kroppsliga som mentala prestationer.

Forskning kring sambandet mellan prestation och stress har visat att för låg eller för hög stressaktivering är förknippad med lägre prestation, medan moderata nivåer av stressaktivering optimerar prestationsförmågan. Om stressreaktionen däremot blir alltför hög, reduceras uppmärksamheten så, att även relevanta omgivningssignaler sällas bort och prestationen försämras.

Yrkesgrupper som är speciellt tränade att klara svåra situationer reagerar i stort sett som andra vid större olyckor och katastrofer (Dyregrov, 1990). På kognitiv nivå förekommer reaktioner som reducerad tankeförmåga och i värsta fall förvirring. Emotionellt kan reaktionerna vara hjälplöshet, rädsla eller irritation. Många upplever en överklighetskänsla medan arbetet pågår. Det kan vara en hjälp att försöka hålla känslorna i schack genom att helt koncentrera uppmärksamheten på uppgiften. Det konkreta beteendet kan präglas av under- eller överaktivitet, tillbakadragande eller överdriven skämtsamhet. Samarbets- och ledningsproblem är inte ovanliga. Även om professionella grupper får stressreaktioner initialt, påverkas ofta inte arbetsprestationen negativt. Känslor av kaos, hjälplöshet och förvirring ersätts efter en stund av aktivt och rationellt handlande (Lindström & Lundin, 1982; Shalit, 1983; Wallenius, 2001; Weisaeth, 1989).

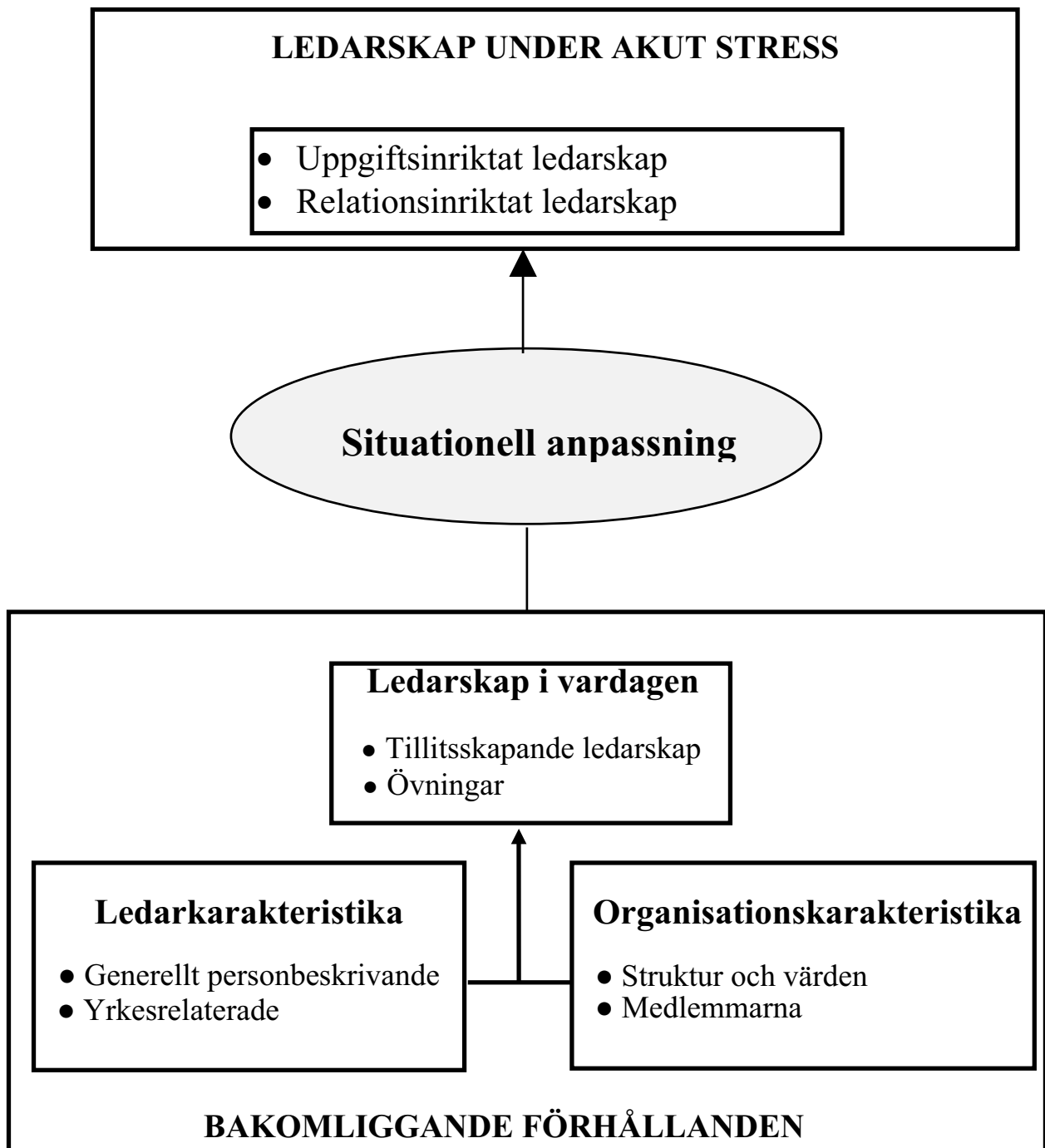
Många av de problem som ledare visat sig få under övningar i att hantera krissituationer kan relateras till ovan nämnda begränsningar. Vanliga problem är att ledaren:

- inte förmår att ha översikt
- blir operativ och därigenom mister överblicken
- tänker på det som har hänt i stället för att tänka framåt
- inte disponerar tiden rätt utan försöker göra för många saker samtidigt
- förlorar tidsuppfattningen – felprioriterar och fokuserar på annat än huvudmålet
- inte delegerar och inte använder alla resurser
- inte söker information aktivt utan endast passivt tar emot den information som omgivningen ger
- ger för komplexa eller otydliga order till underordnade.

Efter denna mer generella beskrivning av stress ägnas återstoden av detta avsnitt åt forskningsbaserad kunskap om ledarskap under akut stress. Först görs det ur ett individuellt ledarskapsperspektiv. Därefter belyses beslutsfattande i grupper under stress.

Ledarskap under akut stress

I figur 7 nedan presenteras en modell av ledarskap under akut stress hämtad ur Larssons et al. kvalitativa intervjustudier (1999, 2001b).



Figur 7. Modell av ledarskap under akut stress och dess bakomliggande förhållanden (hämtad ur Larsson et al., 1999, s. 17).

Modellen visar att ledarskap under akut stress kan förstås mot bakgrund av flera samverkande faktorer. Samspelet mellan karakteristika hos ledaren och organisationen formar det vardagliga ledarskapet. Dessa förhållanden påverkar den anpassning som sker till akuta situationers krav och ledarskapet i dessa.

Den observanta läsaren noterar säkert att det finns påtagliga likheter mellan modellen över ledarskap under akut stress (figur 7) och den generella ledarskapsmodell som utgör kapitlets stomme (figur 1). Detta är ingen slump. Den modell som presenteras här (ledarskap under akut stress) var en av inspirationskällorna när den generella modellen togs fram. Av utrymmesskäl avstår jag från att redovisa vad som ryms under begreppen Ledarkarakteristika och Organisationskarakteristika i figur 7.

Innehållet överensstämmer väsentligen med vad som presenterats tidigare i kapitlet. Intresserade läsare hänvisas till originalarbetena (Larsson et al., 1999, 2001b).

Ledarskap i vardagen

Det bör inledningsvis påpekas att figur 7 inte syftar till att spegla vardagligt ledarskap i största allmänhet (detta görs i figur 1). Här lyfter jag fram de aspekter av vardagligt ledarskap som – utifrån erhållna data – förefaller vara betydelsefulla för ledarskap under akut stress.

Tillitsskapande ledarskap

Ett dominerande tema i svaren kring ledarskap under stress är betydelsen av ömsesidig tillit mellan ledaren och de ledda. Svaren på ett antal följdfrågor visar på ett lika entydigt sätt att denna tillit är något som byggs upp i det vardagliga ledarskapet. Följande svarstyper har kunnat identifieras. Sammantagna bygger de upp kategorin tillitsskapande ledarskap: *synlighet, respektfull behandling av individer, högt i tak, värden, moral och äkthet* samt *kompetens*.

En norsk marinofficer vi intervjuade sade att ”för att få tillit måste du ge tillit”. En nödvändig förutsättning för att kunna ge tillit är *synlighet*. Vi citerar en psykolog vid Sjøkrigsskolen i Bergen: ”Synlighet, det att du visar ett synligt ledarskap på en arbetsplats, och att du som den person som sitter ’on the top’ inte bara sitter på ditt kontor med stängd dörr utan faktiskt finns till hands och visar dig runt i fredstid. Detta tror jag också bidrar till att bygga upp tilliten och respekten. För lojalitet och tillit är inte något du kan kräva, det är något du gör dig förtjänt av.” En svensk FN-soldat framhöll hur viktigt det är att högre befäl visar intresse för manskapet, att de samtalar med soldaterna och också är beredda att ibland dela soldaternas villkor vad gäller logi och risk och annat. En svensk officer som tjänstgjort som bataljonschef i Bosnien-Herzegovina påtalade vikten av att man ger utrymme för ”snack” inom ramen för formella möten.

En snarlik grupp av svar kan benämnas *respektfull behandling av individer*. Det handlar om att behandla personalen som individer, att vara rättvis och konsekvent, att visa omsorg om den enskilde och gruppen och inte tänka på sig själv, att se individernas potential och kunskaper, att flexibelt kunna anpassa sig efter gruppen, att vara ödmjuk, att ha humor och att ha glimten i ögat.

En tredje typ av svar kan benämnas *högt i tak*. En psykolog i det norska försvaret sade att ”Det är i vardagen du lägger ribban i organisationen, en organisation där det är en god arbetsmiljö, en härlig och öppen kommunikation.” En svensk officer framhöll att de ledare som är vana vid en strikt och stereotyp kontroll i den vardagliga verksamheten ofta saknar förmåga till improvisation och anpassning när det verkligen gäller. En annan norsk psykolog påtalade att det kan uppstå en spänning mellan utvärdering och utveckling. Om utvärderingen betonas för starkt finns det en risk att man inte vågar pröva något nytt. I stället gör man det man tror att ens överordnade vill att man skall göra.

En näraliggande aspekt handlar om hur ledaren reagerar när någon gör fel. Att som chef själv kunna erkänna egna misstag tycks öka gruppens tillit för vederbörande. Den kan rentav stärkas om chefen låter någon i gruppen som har större sakkunskap på just detta ta över arbetsledningen. Det skall till exempel gjas ett värn. Chefen ger felaktiga anvisningar. En gruppchef som är betongarbetare protesterar. Chefen erkänner misstaget och låter gruppchefen leda detta arbete. Har någon gjort fel skall det förstås påtalas men på ett konstruktivt och uppmuntrande sätt.

En fjärde grupp av svar i undersökningen handlar om *värden, moral och äkthet*. En ledare bör, för att vinna tillit, synliggöra sina värden – vad han eller hon står för – i vardagen. Det är viktigt att ledaren är ärlig, modig och rakryggad och kan vara en förebild.

En femte grupp av svar på frågan vad som bygger upp tillit handlar om *kompetens* inom det egna fackområdet. Betydelsen av kompetens lyfts dock fram mer i samband med ledarskap under akut stress. Israeliska studier visar att det viktigaste tillitsskapande förhållandet i strid är soldaternas tilltro till ledarens yrkesmässiga kompetens.

Övningar

Till ledarskap i vardagen hör också att genomföra övningar där man avsiktligt eftersträvar en hög stressnivå. Allmänt sett är det ju så att, ju mer realistisk utbildningen är, desto bättre förberedd kommer individen att vara inför kommande uppgifter.

Stressövningar har både positiva och negativa sidor. Till de positiva hör att man vet vad man skall göra även när man blir rädd. Man agerar utan att behöva tänka så mycket och man får en *erfarenhetsplattform* som gör att man blir tryggare.

Negativt är däremot att övningen kan ge en *falsk känsla av säkerhet*. Alla tänkbara situationer kan inte övas. Denna nackdel kan dock i viss mån förebyggas genom att man som övningsledare ofta lägger in oväntade moment.

Ledarskap under akut stress

Ömsesidig tillit mellan ledare och grupp är ett återkommande tema i svaren på frågor om vad som kännetecknar framgångsrikt ledarskap under stress. Innehållsligt återkom i undersökningen samma typer av argument som vi redovisat ovan under ledarskap i vardagen. Men här betonas särskilt ledarens kompetens, dels i förhållande till uppgiften, dels i förhållande till att leda sin grupp.

Uppgiftsinriktat ledarskap

Kategorin uppgiftsinriktat ledarskap byggs upp av fem förhållanden:

- inledande överblick
- framåttänkande
- risker med övermod
- hantering av egna känsloreaktioner
- tydlighet mot högre chefer.

Inledande överblick innebär att stanna upp en stund inför viktiga beslut, om så bara för några sekunder. En studie av ordningspoliser visade att erfarna poliser stannade upp några ögonblick innan de gick in för att bryta ett lägenhetsbråk. Därigenom hann de se om det fanns knivar, flyktvägar eller annat som kunde påverka händelseförloppet. Oerfarna poliser blev däremot så påverkade av stressen att de omedelbart ingrep (Larsson, Kempe & Starrin, 1988). Överblicken gick förlorad genom att chefer fastnade i detaljer och därigenom inte såg alternativa handlingsmöjligheter eller ens kunde bedöma konsekvenserna av egna handlingar. Självfallet finns även en risk att underskatta situationens allvar. I högstressituationer är det även väsentligt att ha sådan överblick att man kan avgöra när det inte finns någon återvändo och vilka avgörande beslut som då måste fattas. Detta framkom tydligt i en studie av australienska och svenska flygförare som tvingats att utlösa katapulten för att överleva (Larsson & Hayward, 1990).

Ett andra kännetecken på ett gott uppgiftsinriktat ledarskap under stress är *framåttänkande*. Ledaren måste snabbt kunna överblicka läget och sedan tänka framåt (proaktivt). Motsatsen medför en risk att ledaren i stället blickar bakåt. Att välja en uppgift som enbart kräver tidigare förvärvad yrkeskunskap, men där man känner en trygghet, kan vara ett exempel på bristande proaktivt tänkande. I psykologiska termer kan detta ses som en form av regression.

Andra uttryck för regression är att ledaren blir paralyserad eller ger upp. Ytterligare ett exempel på frånvaro av proaktivt tänkande är att ledaren uppvisar en påtaglig osäkerhet inför vad som bör göras i nästa steg. Det skapar osäkerhet i gruppen. Oförmåga till att konstruktivt tänka framåt kan även leda till överdriven omtänksamhet om gruppen och otillräcklig uppmärksamhet på uppgiften: "kindness can kill". Rädsla för överordnades eller massmediernas reaktioner kan också leda till att man som ledare ägnar mer möda åt att rädda sitt eget skinn än att tänka och agera proaktivt.

En tredje typ av svar handlar om *risker med övermod*. Självviska och övermodiga ledare under stress ser inte sina egna begränsningar och kan dra in gruppen i problem. De som tror sig vara ofelbara reagerar ofta enkelspårigt under hög stress. De lyssnar inte på andra och litar inte på gruppen. Även om dessa ledare har hög kompetens inom det aktuella området tar de på sig en alltför stor arbetsbörda och riskerar att snabbt ”gå in i väggen”.

En fjärde aspekt handlar om *hantering av egna känsloreaktioner*. Forskningen antyder att ledare bör visa sig vara ”lagom sårbara”. Visar de upp en fasad av fullständig oberördhet, eller en oförmåga att hantera sina känslor, tappar man lätt förtroendet för dem. Okontrollerade känsloreaktioner leder emellertid också ofta till en förlorad auktoritet. Rösläge och tonfall är viktiga instrument för att mildra stress. Om en ledare inte förmår behålla sitt lugn är det bättre att erkänna svårigheterna men hantera dem optimistiskt och uppgiftsinriktat. En sådan positiv inställning kan smitta av sig på gruppen.

Den femte uppgiftsrelaterade koden är *tydlighet mot högre chefer*. Svenska soldater och officerare som tjänstgjort i Bosnien-Herzegovina påpekar att en del chefer inte vågade ifrågasätta order de ansåg vara olämpliga. De vågade heller inte be om förtydliganden även om de uppfattade ordern som otydlig. Detta kunde leda till felaktigheter vilket ledde till att gruppen utsattes för onödiga risker.

Relationsinriktat ledarskap

Kategorin relationsinriktat ledarskap byggs upp av fyra grupper av svar:

- tydlig ledarroll
- förmåga att motivera gruppmedlemmarna inför uppgiften
- individuell omtanke genom aktivering
- krishantering efter akuta situationer.

En *tydlig ledarroll* innebär att ledaren är villig att ta ansvar, att man vågar att ge order och vid behov uppträder auktoritärt. Det handlar om att kunna skifta från en demokratisk ledarstil till en mer styrande och göra det på ett sätt så att gruppmedlemmarna förstår nödvändigheten av det. I officersutbildning uttrycks detta ofta som Våga vara chef! Genomförda studier pekar på att oerfarna ledare ofta får problem att hävda sin auktoritet i akuta stressituationer.

Den andra gruppen av svar handlar om att *motivera gruppmedlemmarna inför uppgiften*. Betydelsen av information före ett uppdrag framhålls, till exempel genom att cheferna mentalt förbereder soldaterna på vad de kan förvänta sig. Det handlar om att motivera en given uppgift och att göra det på ett sätt som skapar en positiv stämning, ”Vi kommer att klara det här”.

En annan viktig aspekt är *individuell omtanke genom aktivering*. En norsk psykolog framhöll att ”Omtanke behöver inte nödvändigtvis vara att du klappar folk på axeln och tröstar. Det kan lika gärna vara att du tar tag i dem och ger dem en uppgift.” Meningsfulla uppgifter dämpar ångesten.

Den fjärde och sista gruppen av svar tar upp *krishantering efter akuta situationer*. Det är viktigt att ledaren kan hantera känslor som tvivel, vrede, sorg och skuld efter akuta stressituationer. Ledaren ”skall kunna gå in och även ha en del tunga samtal med sina medarbetare” som en norsk officer uttryckte det. Lika väsentlig är ledarens symbolfunktion när någon skadats svårt eller omkommit. Ledaren ger händelsen ett ansikte och är talesman för enheten gentemot medier och andra utomstående.

Beslutsfattande i grupper under stress

Återstoden av detta avsnitt belyser beslutsfattande i grupper som befinner sig under stress. Texten är hämtad från Lajksjö och Wallenius (2003).

McIntyre och Salas (1995) anser att två typer av arbetslag representerar var sin ände på ett kontinuum, nämligen *arbetslag med akuta/taktiska beslutsuppgifter* och *arbetslag med långsiktiga/strategiska beslutsuppgifter*. Akuta/Taktiska arbetslag – till exempel fartygs- och flygplansbesättningar, militära

larmstyrkor, uttryckningsstyrkor, kirurgiska team, personal vid kärnkraftverk och specialstyrkor inom polisen – måste besluta under tidspress och ibland under hot. Långsiktiga/Strategiska arbetslag – till exempel en skolledning eller en budgetplaneringsgrupp – beslutar i icke-akuta lägen och med större möjligheter att väga in olika faktorer i sina beslut. Konsekvenserna av eventuella fel vid akut/taktiskt beslutsfattande visar sig omedelbart. Vid långsiktig/strategiskt beslutsfattande märks de först efter en längre tid, kanske i form av ekonomiska hot eller en ökad osäkerhet inom en organisation.

För arbetslag som beslutar akut/taktiskt är samspelet i gruppen avgörande för att den skall kunna utföra uppgiften på ett tillfredsställande sätt. För beslutsfattande i långsiktiga/strategiska arbetslag är samspelet inte lika viktigt för resultatet. Dessa arbetslag är mindre samverkansinriktade, även om ett välfungerande samarbete ofta ger ett bättre resultat. Experter kan tjäna som rådgivare till en central beslutsfattare i en långsiktig/strategisk arbetsgrupp utan att behöva samordna sin verksamhet med andra medarbetare på de sätt som är nödvändigt i akuta/taktiska arbetslag.

Groupthink

Termen groupthink formulerades ursprungligen av socialpsykologen Irving Janis (1972). Ordet anknyter till terminologin i Orwells roman ”1984”. Janis byggde upp sin teori om groupthink efter att ha analyserat ett antal fall där grupper beslutat och där utfallet blivit påfallande dåligt. Fenomenet uppträder i sammanhållna grupper, där medlemmarnas strävan efter enighet blivit viktigare än deras motivation att realistiskt bedöma olika handlingsalternativ. Oftast rör det sig om politiskt beslutsfattande på hög nivå, varav en hel del exempel är från krigssammanhang.

De faktorer som enligt Janis ökar sannolikheten för groupthink gäller dels själva gruppens sammansättning, dels den situation den befinner sig i. En sådan faktor är att gruppen arbetar avskild från andra, eller att den har att besluta i en känslig fråga. En annan faktor är att ledaren är styrande och partisk vilket försvårar en öppen diskussion. En tredje faktor är att gruppen arbetar osystematiskt och förbiser alternativ. Om gruppen har en homogen social och ideologisk bakgrund är det lätt att medlemmarna okritiskt accepterar de lösningar som ledaren eller annan högstatus person lägger fram. Andra omständigheter som ökar sannolikheten för groupthink är stark yttre stress. Att gruppen har dåligt självförtroende på grund av tidigare misslyckanden är ytterligare en möjlig riskfaktor.

Om tillräckligt många av ovanstående förutsättningar föreligger ökar gruppens tendens att sträva efter enighet med följd att olika tecken på groupthink kan uppträda. Ett första tecken är att den egna gruppen överskattas, ja, nästan uppfattar sig som ofelbar. Ett andra tecken är att man avskärmar sig i sitt tänkande. Gruppen bortser från signaler om att ett visst beslutsalternativ kanske inte är det rätta. Trångsyntheten kan leda till en stereotyp uppfattning om andra grupper, framför allt motståndare. Det stereotypa tänkandet innefattar även fiendens ledare, med fantasier om deras ondsinhet och svaghet. Ett tredje tecken på groupthink är att det i gruppen finns en press mot likformighet och enhetlighet. Gruppmedlemmarna censurerar sig själva och sina tvivel. Det skapas en illusion om enighet i gruppen. Det kan förekomma direkta påtryckningar mot avvikare att ansluta sig till majoritetens linje och värdet av att gruppen måste vara enig utåt. Det kan också finnas självutnämnda åsiktsvakter som ser till att kritiska argument mot de egna besluten aldrig kommer till uttryck.

Med dessa förutsättningar blir beslutsfattandet självfallet otillfredsställande. Möjliga alternativ och mål underkastas en ofullständig granskning och negativa konsekvenser av favoritalternativen ignoreras. Gruppen underlåter också att omvärdera alternativ som den tidigare förkastat. Den brister i att söka ny information, och tillgänglig information behandlas selektivt. Gruppen underlåter också att utarbeta beredskapsplaner för det oförutsedda. Man riskerar med andra ord att göra missar på vart och ett av de steg i beslutsprocessen som redovisats i modellen över rationellt beslutsfattande ovan.

Sammanfattningsvis pekar både Janis (1972) groupthink-teori och Orasanus och Salas (1993) socialpsykologiskt grundade slutsatser i samma riktning: En stark enighet i en grupp kan inge falsk trygghet. Slutsatsen är naturligtvis inte att man skall eftersträva mindre sammanhållning. Däremot är det bra att i grupper uppmuntra åsiktsskillnader och att skapa ett arbetsklimat som präglas av ”högt i

tak”. Skillnaden i status mellan exempelvis högsta chef och yngsta stabsmedlem får inte medföra störningar i informationsutbytet. Konsensus är inte alltid värt att sträva efter. Ibland finns det tvärtom ett värde med en viss spänning och med någon som ifrågasätter majoritetens linje – någon som intar rollen som ”djävulens advokat”. Beslut som inte får ifrågasättas ökar risken för en dålig kvalitet på besluten.

Hypotetisk teoretisk syntes

I detta avsnitt görs ett försök till en *teoretisk* syntes av det hittills sagda. Ansatsen har forskningsbaserat stöd i sina enskilda delar. Syntesen är däremot oprövad och får tills vidare betraktas som en idéskiss eller hypotes.

Låt mig inleda med en kort upprepning av kapitlets viktigaste teoretiska kärnor. Dessa är i koncentrat:

- Ledarskapsteori – helheten som ryms i den interaktionistiska Person x Situationsmodellen Utvecklande ledarskap (utöver ledarstilar bland annat personlighets-, grupp- och organisationsteori, se figur 1).
- Stressteori – kognitiv fenomenologisk stressteori ger fördjupad förståelse av ledarskap, situationsförståelse och beslutsfattande under stress.
-

När personlighetstest och ledarstilsformulär används praktiskt finns en tradition som skulle kunna betecknas som *profilorienterad*. Denna innebär att man fäster större vikt vid den profil, eller det mönster, som framträder när man betraktar alla kartlagda dimensioner, snarare än att man fokuserar på resultatet på en enskild dimension. Ett illustrerande exempel från frågeformuläret Utvecklande Ledarskap Ledarstils-formuläret (ULL; Larsson et al., 2003).

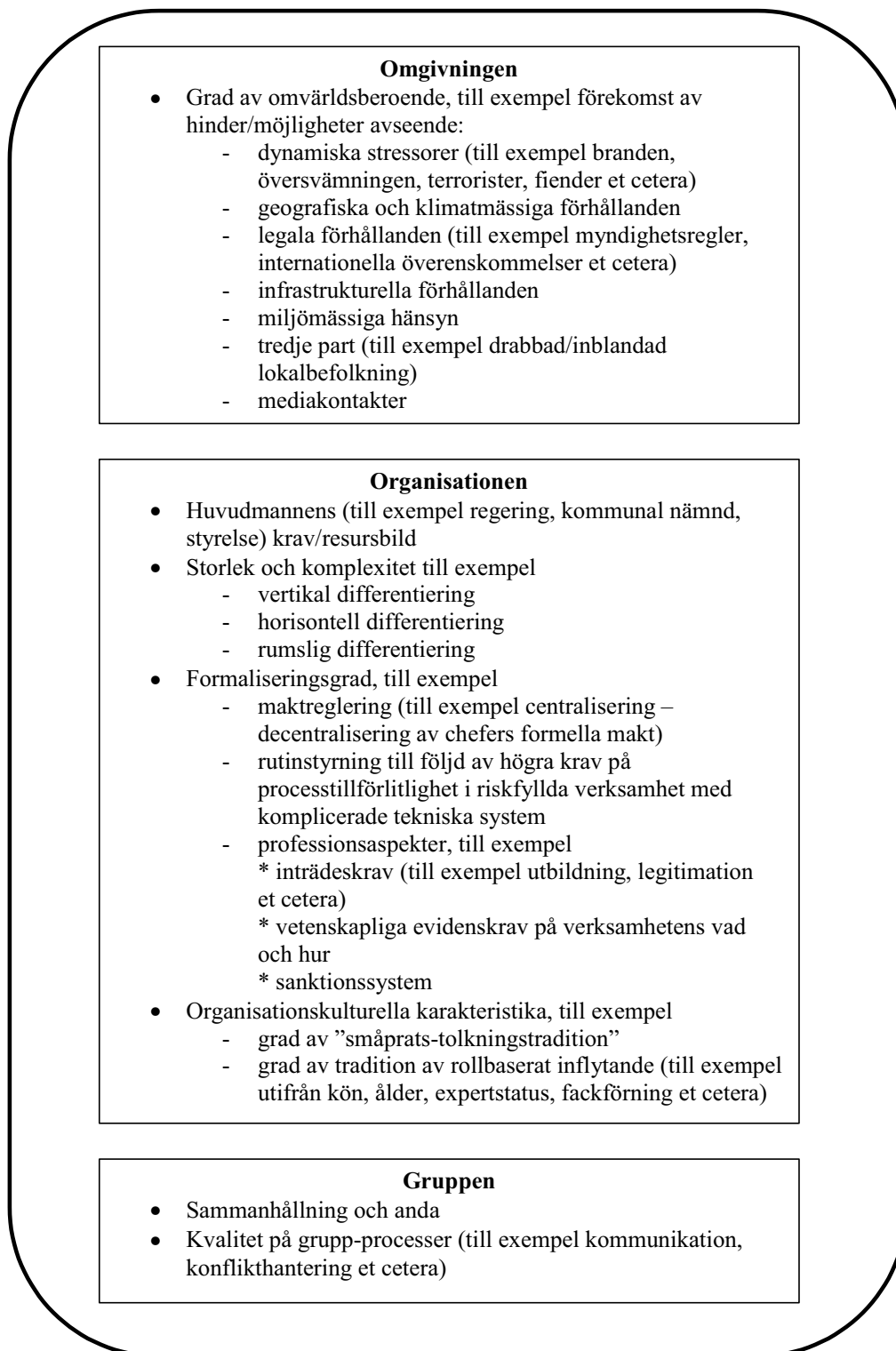
Cheferna A och B har båda av sina medarbetare bedömts som kompetenta inom sitt fack. Båda har också bedömts som höggradigt kontrollerande (såväl Vidta nödvändiga åtgärder som Överkontroll, se figur 1). På Personlig omtanke skiljer de sig emellertid åt. A bedöms som omtänksam medan B får låga skattningar här. Forskningen visar att A:s profil är OK vad gäller den berörda enhetens effektivitet och medarbetarnas trivsel. B:s profil däremot resulterar i låg effektivitet och otrivsel.

I denna teoretiska syntesansats görs nu ett försök att: (1) införa ett jämförbart profiltänkande inom domänen Omgivningskaraktistika (omvärld, organisation och grupp, se figur 1) samt (2) relatera profiler avseende Ledarkaraktistika, Omgivningskaraktistika och Ledarstilar (se figur 1) till varandra.

Omgivningskaraktistika betraktande ur ett profilerspektiv

Inledningsvis måste det betonas att införandet av ett profilresonemang inom domänen Omgivningskaraktistika görs för att underlätta analyser av *relationer* mellan Ledarskapsmodellens tre domäner (ledarkaraktistika, omgivningskaraktistika och ledarstilar). Det görs således inte för att bättre förstå omgivningsförhållanden *i sig*. Här finns redan en rikhaltig litteratur. Detta, i en mening vidare fokus, medför att förenklade modeller måste accepteras, annars skulle analyser baserade på profildén bli ohanterligt omfattande.

Ett förslag till urval omgivningsförhållanden redovisas i figur 8 nedan.



Figur 8. Urval av omgivnings-, organisations- och gruppförhållanden.

Flertalet av de utvalda förhållanden som redovisas i figur 8 torde inte behöva någon närmare förklaring (se de källor som avsnittet "Omgivningskaraktäristika bygger på). För att underlätta den fortsatta förståelsen görs dock kortfattade presentationer av några aspekter.

Vertikal differentiering handlar om antalet hierarkiska nivåer i en organisation. Den horisontella differentieringen åsyftar graden av likhet – olikhet mellan de uppgifter och de kompetenser som krävs av personer på samma hierarkiska nivå. Det kan till exempel av många chefer upplevas som enklare att leda en stor grupp (stort så kallat kontrollspann) där alla har likartade uppgifter och kompetenser, jämfört med att leda en mindre grupp där medlemmarnas uppgifter och kompetensprofiler är påtagligt olika. Rumslig differentiering handlar om i vilken utsträckning organisationens uppgifter är geografiskt spridda (Robbins, 1990).

Variabeln grad av rutinstyrning av riskfylld verksamhet med höga krav på processtillförlitlighet bygger på forskning om så kallade "high reliability organizations" (typfall är flygledning och kärnkraftverk; Klein, Bigley & Roberts, 1995; La Porte, 1996; Roberts, 1989, 1990). Den grundar sig också på studier av sårbarhet i högteknologiska system där ett fel ofta orsakar flera följdfele (så kallad "tight coupling"; Perrow, 1984; Rijpma, 1997). Idén är att vissa verksamheter är så komplicerade och riskfyllda att utförandet måste regleras hårt. Detta medför självfallet en inskränkning i utrymmet för uppdragstaktik och för lokala organisationskulturella variationer.

Graden av "småprats-tolkningstradition" handlar just om lokala organisationskulturella variationer. Idén här är att intentioner från huvudmannen och högre organisatoriska nivåer tolkas lokalt i småpratets form. En del gillas och genomförs. Annat ogillas och omtolkas. Ekman (2003) skriver:

Småpratet mellan människor är nyckeln till det moderna ledarskapet. Om chefer vill leda måste de delta i det informella samtalet och där pröva medarbetarnas förtroende. Småprat runt ett kaffebord är ofta viktigare än strategidokument och formella mötet i mötesrum. I vart fall om chefer vill utöva ledarskap fullt ut. (s. 11)

Sammanfattningsvis ligger två hänsyn bakom mitt val av förhållanden som inkluderats i figur 8. Det ena är förekomst av empiriskt stöd; evidenskravet. Det andra är ett antagande om att förhållandena kan beskrivas i lägre grad - - högre grad profiler; användbarhetskravet.

Ett exempel: vi tänker oss en räddningstjänstorganisation i en medelstor kommun. Under en verklig insats där risk för omfattande spridning av klorgas föreligger hamnar organisationen högt på dimensionen Formaliseringsgrad – rutinstyrning till följd av höga krav på processtillförlitlighet i riskfylld verksamhet med komplicerade tekniska system. Felaktiga beslut kan här få katastrofala följder på såväl kort som lång sikt. När samma organisation övar i vardagen finns visserligen ett visst riskmoment men det är på en mycket lägre nivå. Konsekvensen av felaktiga beslut begränsas vanligtvis till att man skäms lite och därefter kan rätta till felet.

Relationer mellan profiler

Den teoretiska syntesen baseras på att en matchning av profiler avseende Ledar-karaktäristika och Omgivningskaraktäristika möjliggör identifikation av normativt önskvärda Ledarstilsprofiler för olika sammanhang. Om idén visar sig hållbar innebär den att "ledarskap vid räddningsinsatser" kan förstås mer nyanserat jämfört med allmänna utsagor som att "det är bra med tillit och utvecklande ledarskap kombinerat med nödvändig kontroll". I nästa avsnitt prövas en dylik profilmatchning mot några verksamhetsbaserade typsituationer.

Verksamhetsbaserade typsituationer belysta i ljuset av den hypotetiska teoretiska syntesen

Låt oss föreställa oss följande scenario. Räddningstjänsterna i flera kommuner har varit hårt belastade av skogsbränder efter en lång, het och torr period i slutet av juli. I samband med åsknedslag uppstår så en av de mest våldsamma skogsbränderna i Sverige historia. Samtidigt upptäcks en omfattande brand i ett äldreboende i en av de drabbade kommunerna. Till råga på allt har ett par skoltrötta ynglingar just då lyckats få ordentlig fyr på sin hatade skola.

Det är lite nyhetstorka för övrigt i dessa semestertider. Detta medför att hela ”drevet” av nationella och lokala medier hårdbevakar händelsen och ansträngningarna att hantera den. Vi möter så insatschefen Sven Svensson under en direktsänd intervju med SVT Aktuellt.

- Reportern: Hur skulle du vilka beskriva läget just nu?
Svensson: Just nu har vi inte någon av de trippla stressorerna – skogsbranden, äldreboendet och skolan – under kontroll.
- Reportern: Varför då?
Svensson: Dels har vi tre starka dynamiska stressorer, dels har vi en komplicerad hanteringsorganisation.
- Reportern: Vad menar du med det sista?
Svensson: Som du förstår så är många inblandade. Vi är flera räddningstjänster, ett stort antal poliser och folk från försvaret. Och så sjukvård och många frivilliga.
- Reportern: Menar du att gamlingarna på äldreboendet dör för att ni som jobbar inte kan samverka?
Svensson: Nej, men en sådan vertikal, horisontell och rumslig differentiering kombinerad med hög stress ställer stora krav på ledarskapet.
- Reportern: Öh, hur då menar du?
Svensson: Ta bara det här med en tillfälligt sammansatt insatsorganisation där ordervägen gäller internt medan en förhandlingssituation råder mellan ledarna för olika verksamheter. Samtidigt är vi understarka resursmässigt. Då är det lätt att man missar hantering av parallella tidsskalor, hamnar i groupthink, mikromanagement och att man försvårar de lokala aktörernas självsynkronisering.
- Reportern: Öh, jaha, just det. Ja, tack så mycket då.

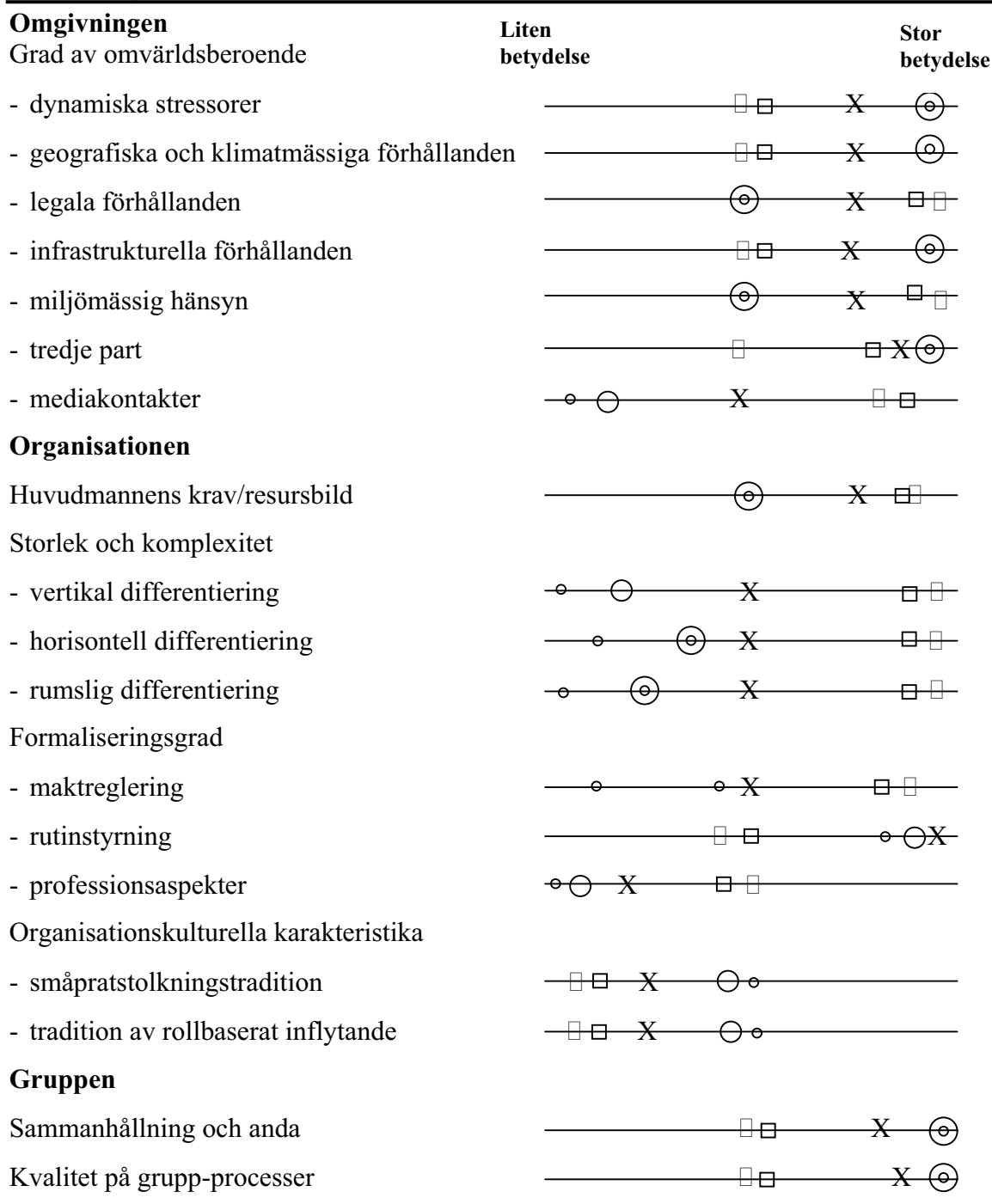
Känns scenariot igen? Förmodligen inte alls. Min poäng är att ledarskapsforskningens landskap påtagligt skiljer sig från det dominerande verksamhetsanknutna landskap som präglar den praxis som råder vid beskrivningar och analyser av olyckor. Ett organisationsteoretiskt begrepp som ”horisontell differentiering” kan till exempel ha stor betydelse för ledarskap. Samtidigt kan i ett enskilt fall den horisontella differentieringen vara större vid en olycka med ett mer begränsat komplexitetsomfång, uttryckts i verksamhetstermer, än vid en olycka med ett mer omfattande komplexitetsomfång.

Min slutsats av detta resonemang är att kunskap från ledarskapsforskning kommer bäst till sin rätt om den får framträda i sina egna uttrycksformer. Utfallet får därefter ”översättas” till det verksamhetsorienterade landskapets premisser.

Situationen är inte unik för ledarskapsforskning. Man finner exempelvis ett parallellfall inom psykotraumatologin. Det verksamhetsorienterade betraktelsesättet präglas här av så kallad agentspecificitet. Man skiljer till exempel på trafikolyckor, farligt godsolyckor etc. Inom psykotraumatologin är en annan indelningsgrund mer relevant. Har man mist ett barn spelar det större roll om det berodde på en oavsiktlig handling, slarv eller avsiktligt våld.

Fem typfall av ledarskap

I figur 9 nedan redovisas ett hypotetiskt profilutfall för fem olika chefsnivåer i samband med insatsledning.



□ = nationell krisledningsnivå; statsråd, statssekreterare

□ = regional krisledningsnivå

X = räddningschef

○ = räddningsledare, större insats

○ = räddningsledare, mindre insats

Figur 9. Hypotetiskt profilutfall för olika chefsnivåer vid insatsledning.

Skalorna i figur 9 avser att illustrera i vilken grad chefers handlingar är beroende av de olika variablerna (geografiska och klimatmässiga förhållanden etc).

Som framgår av figur 9 framträder tre olika profiler. De två räddningsledarnas profiler är likartade. Detsamma gäller för statsrådet/statssekreteraren och landshövdingen. Räddningschefen hamnar genomgående mitt i mellan.

Kännetecknande för räddningsledarna är höga värden på geografiska och klimatmässiga förhållanden, infrastrukturella förhållanden, dynamiska stressorer, tredje part, rutinstyrning, småpratstolkningstradition, tradition av rollbaserat inflytande, gruppsammanhållning och anda samt kvalitet på gruppprocesser. Utmärkande för statsrådet/statssekreteraren och landshövdingen är höga värden på legala förhållanden, miljömässig hänsyn, media, huvudmannens krav/resursbild, insatsorganisationens vertikala, horisontella och rumsliga differentiering samt formellt reglerade chefsbefogenheter.

Den redovisade inplaceringen av olika chefer kan självfallet diskuteras. Sannolikt kommer den till delar att variera mellan olika insatser. Den bör betraktas som en trolig, huvudsaklig positionsbestämning i avvaktan på empirisk forskning.

Betraktad på detta sätt kan preliminära tolkningar göras av vad de olika profilerna ställer för krav på ledarkarakteristika och hur ledarstilsprofiler för de tre olika profilerna skulle kunna gestalta sig. I nästa avsnitt görs ett sådant tolkningsförsök.

De skisserade chefsnivåerna och profilerna kan också ”översättas” till Fredholms (2003) rangordning av insatsers komplexitetsomfång på följande sätt. Räddningsledare kan agera i samtliga sju komplexitetsomfångstyper. Räddningschefen blir involverad från och med den andra typen (ledning av insatser vid mer komplexa olyckssituationer och av flera enheter från samma organisation) eller den tredje typen (gemensam ledning av insatser vid komplexa olyckssituationer och av flera enheter från olika organisationer). Landshövdingar kan bli involverade från och med den femte typen (gemensam lokal och regional ledning av insatser vid komplexa olyckssituationer med uppenbara och direkta konsekvenser för människor i ett eller flera lokalsamhällen och/eller i en region). Statsråd och statssekreterare kan komma att agera vid insatser av nationell eller internationell karaktär.

Skillnader mellan typfallen

En uppenbar skillnad mellan profilerna i figur 9 är de dynamiska stressorernas (olyckornas) olika krav på akuta/taktiska beslut respektive på mer långsiktiga/strategiska beslut. Andra påtagliga skillnader är proportionen direkt – indirekt ledarskap liksom nödvändigheten av att gruppprocesser fungerar väl.

Önskvärda kompetenser (se Ledarskapsmodellen, figur 1) för räddningsledare är hög fackkompetens, god social förmåga och god förmåga att hantera akut stress. Önskvärda grundläggande förutsättningar (se figur 1) innefattar bland annat god fysisk form och höga värden personlighetsmässigt på emotionell stabilitet och utåtriktning. Ledarstilmässigt torde alla faktorerna i dimensionen Utvecklande ledarskap vara önskvärda. Detsamma gäller den positiva sidan av faktorn Kontroll (vidta nödvändiga åtgärder).

Önskvärda kompetenser för statsråd/statssekreterare och landshövdingar är chefskompetens (såväl inom- som utomorganisations, se Larsson, 2003a) och god stresshanteringsförmåga. Personlighetsmässigt torde höga värden på emotionell stabilitet och målmedvetenhet vara önskvärd. Ledarstilmässigt förefaller tre aspekter vara särskilt betydelsefulla. Det är faktorn Föredöme från dimensionen utvecklande ledarskap, liksom de två positiva delarna av det konventionella ledarskapet; Eftersträva överenskommelser och Vidta nödvändiga åtgärder. Räddningschefen hamnar ånyo mitt i mellan.

Jaques' (1976) har formulerat en organisationsteori, enligt vilken olika nivåer i hierarkiska organisationer ställer kvalitativt olika krav på befattningshavarna. Från låg till hög nivå förändras arbetsuppgifterna från enklare till mer komplexa, från kortsiktiga till långsiktiga och från konkreta till abstrakta. Till fem sådana nivåer har Jaques knutit fem kvalitativt olika, successivt högre nivåer av kognitiv abstraktionsförmåga. Sistnämnda kan ses som en viktig del av intelligens och är relativt konstant över tid och mätbar (Andersson et al., 2003). Resonemanget innebär att personer som saknar denna kognitiva abstraktionsförmåga inte kommer att kunna utföra viktiga uppgifter knutna till höga chefspositioner på ett tillfredsställande sätt. Urval blir med andra ord betydelsefullt.

Beträffande beslutsstrategier borde de olika chefsnivåerna också skilja sig åt. Enligt Larssons och Lajksjös (2003) slutsats förefaller det som om beslutsstrategin igenkänning (se ovan) fungerar bäst på konkret verksamhetsnivå, när händelserna har kort varaktighet och är välbekanta. Beslutsstrategin rationell optimering (se ovan) förefaller däremot fungera bäst på en högre och mer abstrakt verksamhetsnivå, och när händelserna har en längre varaktighet och är relativt okända. Jag inledde detta stycke med att nivåerna *borde* skilja sig åt här. Som ovan nämnds hävdar Klein (1989, 1993) nämligen att igenkänningsstrategier används i cirka 50-80% av alla beslut som fattas av erfarna ledare. Detta gäller även för med komplexa beslut. Frågan är således omtvistad bland forskare på området och flera studier av beslutsfattande under stress är angelägna.

Likheter mellan typfallen

Även om profilerna i figur 9 skiljer sig åt i ett antal avseenden så har de också likheter. Vore det lugn vardag i stället för dynamiska stressorer som kräver insatser skulle bilden exempelvis bli annorlunda. De tydligaste exemplen på likheter inom domänen Ledarkarakteristika (se figur 1) är förmodligen önskvärdenheten av personlighetsdimensionen emotionell stabilitet och av en god stresshanteringsförmåga. Ledarstilsmässigt är faktorn Föredöme liksom delfaktorn Vidta nödvändiga åtgärder önskvärda inslag hos alla chefsnivåerna.

Omfattningen av indirekt ledarskap skiljer sig påtagligt mellan de fem utvalda chefspositionerna. Från begränsat för räddningsledare till mycket hög andel för statsråd och statsekreterare. En pågående studie av indirekt ledarskap visar dock preliminärt att framgångsrikt indirekt ledarskap innehåller betydande inslag av utvecklande ledarskapsbeteenden, skickligt förmedlade via "länkar" (till exempel handplockade mellanchefer) ut i organisationen (Larsson, Sjöberg & Björkman, under bearbetning).

Sammanfattningsvis tycks de olika chefspositionerna skilja sig åt mest vad gäller krav på intelligens, förmåga att hantera akut stress samt fack- och chefskompetens. Ledarstilsmässigt överväger likheterna.

Obesvarade frågor

Jag avslutar kapitlet med två kritiska påståenden med tillhörande obesvarade frågor. Avsikten är att främja reflektion och diskussion liksom att ge vägledning för kommande forskning.

Påstående 1: Teoretiska modeller över ledarskap och mätinstrument är bristfälliga.

Den föreslagna Ledarskapsmodellen (figur1) är till delar prövad, till delar oprövad. Det sistnämnda gäller särskilt förslaget om att beskriva omgivningsförhållanden i profilertermer. Här saknas också kunskap och hur man mäter dessa förhållanden på ett tillförlitligt sätt. Fortsatta studier av verkliga händelser, liksom experiment vid ledningsövningar, som syftar till förbättrad modell- och mätinstrumentutveckling är sannolikt det som den praktiska verksamheten har störst nytta av på lång sikt.

Det finns även en rad obesvarade frågor som riktar sig mot individdelen i modellen och som exempelvis kan ha betydelse i urvalssammanhang. Här är några exempel

- Hur mäter man individuella förutsättningar för att ha god situationsförståelse?
- Hur mäter man individuella förutsättningar för att vara ledare respektive följare i nätverk? En och samma chef måste flexibelt kunna alternera mellan dessa roller.
Hur görs dessa övergångar och vilken betydelse har de för chefens fortsatta legitimitet?
- Hur identifierar man pseudoutvecklande ledare? De sistnämnda är socialt skickliga personer som ytligt sett beter sig som utvecklande ledare men som manipulerar utifrån personliga behov, ofta av narcissistisk karaktär. För eller senare uppdragas sanningen men då kan de ha ställt till med betydande skada. Sanna utvecklande ledare agerar osjälviskt av två skäl. Det ena är att de ser att det är det bästa för verksamheten. Det andra skälet är värdegrundbaserat, de agerar föredömligt utifrån etiska och moraliska ställningstagande.

Påstående 2: Praktiskt ledarskap är ofta bristfälligt vid insatser som kräver gemensam ledning av flera enheter från olika organisationer, framförallt på grund av stress.

Påståendet kan underbyggas med förhållanden som observerats vid faktiska händelser och som kommenteras mer utförligt tidigare i kapitlet. Hit hör bland annat att den moderna informationsteknologin kan skapa ett informationsöverskott. Detta kan i sin tur skapa en stressrelaterad kognitiv överbelastning hos enskilda chefer. Informationsöverskott kan också skapa en falsk känsla av säkerhet vilket medför ökad risk för groupthink. Ovan nämnda pseudoutvecklande ledare kan också komma att utnyttja informationsöverskott för egen räkning. Andra risker som följer med nya tekniska möjligheter är att höga chefer frestas ägna sig åt mikromanagement i lägen när detta inte är önskvärt. Vid samverkan mellan olika organisationer kan även befälskedjan inom en organisation bli oklar om det sitter en svag chef i en central nod och en stark i en perifer.

Ytterligare en svårighet vid insatser med en komplicerad ledningsstruktur är kopplad till den nödvändiga tillit som måste finnas mellan aktörerna ute på en skadeplats. Är ledningssituationen oklar kan detta leda till att personalen ute på fältet kommer att ägna mer uppmärksamhet åt förtroendeprövning av informationsgivare än åt sakprövning av informationsinnehåll. Detta kan kosta tid, liv och pengar.

Ur detta resonemang kan bland annat följande praktiskt inriktade frågor formuleras:

- Individnivå: Kan mental träning (kan ses som en känsloriktad stresshanteringsstrategi) bidra till att man gör mer ändamålsenliga situationstolkningar under stress?
- Gruppnivå: Kan lagutvecklingsinsatser genomföras på mycket kort tid och bidra till att en snabbt sammansatt ledningsgrupp gör mer ändamålsenliga situationstolkningar under stress?

- Ledarnivå: Inom ramen för uppdragstaktik – kan chefer lära sig att uttrycka övergripande mål och de underställas specifika uppdrag i resultattermer på ett tydligare och mer dialogbaserat sätt och därigenom bidra till att alla parter gör mer ändamålsenliga situationstolkningar under stress?
- Organisationsnivå: Hur skall ledningspraxis utvecklas i en samverkansbaserad insatsorganisation med nätverksinslag inom och mellan hierarkier så att alla kan göra så ändamålsenliga situationstolkningar som möjligt under stress? Hur åstadkommer man exempelvis en praxis som innebär att lagom mycket information sprids såväl uppåt som nedåt i hierarkin (jämför tidigare fört resonemang om ett tänkt samband mellan datatillgång och SA)?

Prioriteringsförslag. Mot bakgrund av min kännedom om dels de redovisade förslagets vetenskapliga status, dels vad som torde vara mest angeläget för Räddningsverket, föreslår jag att följande två områden prioriteras:

- analys av omgivningsförhållanden i profiltermer
- analys av tillfälligt sammansatta grupper.

Vid sökandet av svar på samtliga ovan presenterade frågor är det angeläget att det också görs en historisk analys av de förhållanden som bidragit till framväxten av de organisationer vi har idag (räddningstjänst, polis, sjukvård etc). I militära sammanhang påvisar, som ovan nämnts, Danielsson (2002) och Lind (1993) att det är ordningens kultur, med rötter i 1600-talet, och den byråkratiska organisationsformen som fortfarande dominerar. Sannolikt är förhållandena likartade i berörda civila organisationer. Är denna organisationsform förenlig med den kravbild som olyckor med stort komplexitetsomfång i det moderna samhället ställer? Frågan är komplex och min gissning är att förändringar är nödvändiga. Det torde också vara uppenbart att utvecklande ledarskap inte är hela lösningen. Utvecklande ledarskap är bra, sannolikt mycket bra, men behöver kompletteras med åtgärder av politisk och organisatorisk karaktär.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (1998). *Organisation: Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Daleka Grafiska AB.
- Alvesson, M., & Ydén, K. (2000). Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process. I K. Ydén (Red.), *IT, organiserande och ledarskap* (s. 47 – 78). Stockholm: Bokförlaget BAS.
- Andersson, J., Carlstedt, L., & Widén, H. (2003). Ledarutveckling genom urval. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 278 – 285). Stockholm: Försvarsmakten.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks CA: SAGE Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- 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.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9 – 32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207 – 218.
- Björkman, T. (1999). Lean management in practice: The headquarters perspective. In J. Belanger, C. Berggren, T. Björkman & C. Köhler (Eds.), *Being local worldwide: ABB and the challenge of global management* (pp. 36 – 60). London: Cornell University Press.
- Bolstad, C. A., & Endsley, M. R. (1998). *Information dissonance, shared mental models and shared displays: An empirical evaluation of information dominance techniques* (SATEC – 98-08). Marietta, GA: SA Technologies.
- Bolstad, C. A., & Endsley, M. R. (1999). *The effect of task load and shared displays on team situation awareness* (SATEC – 99-05). Marietta, GA: SA Technologies.
- Danielsson, E. (2002). *Är delaktighet möjlig i en byråkrati?: En fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut –96*. Umeå: Sociologiska institutionen, Umeå Universitet.
- Danielsson, E., Blomgren, E., & Johansson, E. (2003). Organisationen som villkor för ledarskap. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 124 – 139). Stockholm: Försvarsmakten.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735 – 744.
- Dyregrov, A. (1990). Hjelperes psykologiska reaksjoner under og efter katastrofer. *Tidskrift for Norsk Psykologforening*, 27, 255 – 265.
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat: Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Ekman, R., & Arnetz, B. (Red.) (2002). *Stress: Molekylerna, individen, organisationen, samhället*. Stockholm: Liber AB.
- Endsley, M. R. (1988). Design and evaluation for situation awareness enhancement. In *Proceedings of the Human Factors Society 32nd Annual Meeting* (s. 97 – 101). Santa Monica, CA: Human Factors Society.
- Endsley, M. R. (1999). Situation awareness for the individual soldier. In S. E. Graham & M. D. Matthews (Eds.), *Infantry situation awareness: Papers from the 1998 Infantry situation awareness: workshop* (pp. 55 – 70). Alexandria, VA: U S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

- Endsley, M. R., Holder, L. D., Leibrecht, B. C., Garland, D. J., Wampler, R. L., & Matthews, M. D. (2000). *Modeling and measuring situation awareness in the Infantry operational environment* (Research Report 1753). Alexandria, VA: U S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Fredholm, L. (2003). *Ledarskap i ledning av räddningsinsatser*. Räddningsverket beställning/överenskommelse KD – 14331 –1 – 0.
- Fredholm, L. (under bearbetning). Olyckshantering: En idéskrift om hantering av små till stora och samhällspåfrestande olyckor. I J. Ahlberg & L. Fredholm (Red.), *Grundsyn ledning*. Karlstad: Räddningsverket.
- Gould, D. P. (1986). Stratified systems theory in the design of organization-wide information systems. *International Journal of Information Management*, 6, 5 – 15.
- Gudmundsson, B. I. (1993). Maneuver warfare: The German tradition. In R. D. Hooker (Ed.), *Maneuver warfare: An anthology* (pp. 273 – 293). Novato, CA: Pressidio Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1969/2001). *Management of organizational behaviour: Leading human resources. Eight Editon*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 – 902.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1991). Executive Leadership. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 431 – 477). New York: John Wiley & Sons.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: The Free Press.
- Jaques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy*. London: Heineman.
- Johansson, E. (2001). *The Unknown soldier: A portrait of the Swedish peacekeeper at the threshold of the 21st Century*. Karlstad: Karlstad University, Division for Educational Sciences.
- Klein, G. A. (1989, May). Strategies of decision making. *Military Review*, 56 – 64.
- Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, I. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsamble (Eds.), *Decision making in action: Models and methods*. (pp. 138 – 147). Norwood NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Klein, R. L., Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (1995). Organizational culture in high reliability organizations: An extension. *Human Relations*, 48, 771 – 793.
- Lajksjö, Ö., & Wallenius, C. (2003). Beslutsfattande i arbetslag under stress. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s.252 – 263). Stockholm: Försvarsmakten.
- La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4, 60 – 71.
- Larsson, G. (2002). Cigars, whiskey, and winning: A qualitative analysis of Kaltman's analysis of General Ulysses S. Grant's leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 45-53.
- Larsson, G. (2003a). Ledarskapsteori. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 28 – 53). Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G. (2003b). Beslutsfattande under stress: En grundläggande modell. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 226 – 239). Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G. (2003c). *Situation awareness: En kritisk granskning utifrån ett stresteoretiskt perspektiv* (Rapport ILM Serie F:26). Karlstad: Försvarshögskolan.
- Larsson, G. (under tryckning). Ledarskap. I M. Persson (Red.), *Lärobok i ledningsvetenskap*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- 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., Carlstedt, L., Johansson, E., & Andersson, L. (2001a). *Analysis of leadership dimensions: Combining transformational and functionalistic approaches*. (LI serie F: 14). Karlstad: Försvarshögskolan.
- Larsson, G., & Hayward, B. (1990). Appraisal and coping processes immediately before ejection: A study of Australian and Swedish pilots. *Military Psychology*, 2, 37 – 44.

- Larsson, G., Johansson, A., Jansson, T., & Grönlund, G. (1999). Ledarskap under akut stress: En kvalitativ svens-norsk intervjustudie. I G. Larsson (Red.), *Ledarskap under stress* (s. 13 – 33). Karlstad: Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen ACTA D3.
- Larsson, G., Johansson, A., Jansson, T., & Grönlund, G. (2001b). Leadership under severe stress: A grounded theory study. In R. Lester & A. G. Morton (Eds.), *Concepts for Air Force leadership* (pp. 441 – 447). Maxwell, AL: Air University.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (2003) (Red). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G., Kempe, C., & Starrin, B. (1988). Appraisal and coping processes in acute, time-limited stressful situations: A study of police officers. *European Journal of Personality*, 2, 259 – 276.
- Larsson, G., & Lajksjö, Ö. (2003). Beslutsfattande under stress: En jämförelse av olika modeller. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 240 – 251). Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G., & Setterlind, S. (1994/2002). *Om konsten att hantera sitt liv: Handbok i stresshantering*. Stockholm/Lund: Vårdförbundet/Student-litteratur.
- Larsson, G., Sjöberg, M., & Björkman, T. (under bearbetning). *Indirect leadership: A qualitative study on how to do it*.
- Larsson, G., & Starrin, B. (1984). *Decision making in stressful conditions: A model based on the coping perspective*. (FOA rapport C 55064 – H3). Karlstad: Försvarets forskningsanstalt.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaption*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. London: Free Association Books.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lind, W. S. (1993). The theory and practice of maneuver warfare. In R. D. Hooker (Ed.), *Maneuver warfare: An anthology* (pp. 3 – 18). Novato, CA: Presidio Press.
- Lindström, B., & Lundin, T. (1982). Yrkesmässig exponering för katastrof. *Nordisk Psykiatrisk Tidskrift (Suppl. 6)*, 36, 7 – 41.
- Lipshitz, R. (1993). Converging themes in the study of decision making in realistic settings. In G. A. Klein, J. Orasuno, R. Calderwood, & C. E. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 103 – 137). Norwood, NJ: Ablex Publishing Company.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 1 – 8). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high risk technologies*. New York: Basic Books.
- Rijpma, J. A. (1997). Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5, 15 –23.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications. Third Edition*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research: High reliability organizations. *Industrial Crisis Quarterly*, 3, 111 – 125.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1, 160 – 176.
- Shalit, B. (1983). *Konfliktens och stridens psykologi*. Malmö: Liber Förlag.
- SOU 2001:105. Extraordinära händelser i kommuner och landsting.
- Vogelaar, A. L. W. (1999). Mission command in Dutch peace support missions. In G. Harries-Jenkins (Ed.), *Leadership for change* (pp. 41 – 58). London: European Research office of the U S Army, London.
- Wallenius, C. (2001). *Human adaptation to danger*. Lund: Lund University, Department of Psychology, The Work Science Division.
- Wallenius, C., Johansson, C., & Larsson, G. (2002). Reactions and performance of Swedish peacekeepers in life-threatening situations. *International Peacekeeping*, 9, 133 – 152.
- Weisaeth, L. (1989). A study of behavioral responses to an industrial disaster. *Acta Psychiatrica Scandinavia (Suppl. 355)*, 80, 13 – 24.
- Währborg, P. (2002). *Stress och den nya ohälsan*. Stockholm: Natur och kultur.

Räddningsverket, 651 80 Karlstad
Telefon 054-13 50 00, fax 054-13 56 00. www.srv.se

Beställningsnummer P21-457/05. Fax 054-13 56 05
ISBN 91-7253-254-8